

L'IMPRIME : UN MEDIA DU FUTUR

LES ENJEUX STRATEGIQUES (2)

JEUDI 15 NOVEMBRE 2007

(La séance, suspendue à 12 heures 50, reprend à 14 heures 20.)

Après-midi

Les besoins et attentes des donneurs d'ordres — Page 2

- Christophe DEMONT, responsable catalogue et production du groupe LAPEYRE.
- Patrice FORTIN, directeur des achats de services pour le groupe PIERRE & VACANCES.
- François GOUVERNEUR, membre de l'association internationale XPLOR.
- Florence POIREL, direction des achats Paris de la SNCF, famille communication et produits de l'imprimerie.

L'appui des DRIRE aux entreprises — Page 22

- Laure LATRILLE, ingénieur à la DRIRE Ile-de-France

Répondre aux attentes du marché : des modèles gagnants — Page 31

- Madame Imgard ABT Présidente de ABT PRINT UND MEDIEN Gmbh
- François-Xavier DARDE, directeur général de l'imprimerie DEJA/GLMC
- Frédéric FABI, président de DUPLI PRINT.
- Philippe HENRI, gérant de l'imprimerie SIS.
- Laurent LACHAZE, directeur général de PRINT ALLIANCE (Groupe AGIR et SEGO).
- Thierry MASSIN, direction commerciale et Marketing du groupe INAPA
- Bernard LEFEVRE, directeur commercial des Papeteries de CONDAT (membre du GFFPIE).
- Arnould MEPLON, gérant de l'imprimerie Dourriez-Bataille (DB PRINT).

Troisième table ronde :

LES BESOINS ET LES ATTENTES DES DONNEURS D'ORDRES

M. ADES.- De qui dépendons-nous ? Essentiellement de nos clients, qui sont principalement nos donneurs d'ordres. Ce sont souvent des industriels, des gros clients, non pas par le volume, mais par le chiffre d'affaires qu'ils nous font réaliser. Incontestablement, chacun d'entre nous, clients individuels, sera satisfait ou non par le produit qui nous sera proposé, donnera suite ou non. On est avant tout dans une relation commerciale.

Je voudrais que nous traitions de ces sujets.

Le client : on a évoqué les évolutions. Au bout du compte c'est le client final qui nous imposera sa norme, même s'il serait plus pratique que l'on arrive à repérer en amont. Pour lui, cela signifie investissement, etc.

Pour vous, la seule chose qui compte, c'est combien cela coûte, combien cela rapporte.

Monsieur FORTIN, vous êtes Pierre & Vacances. C'est le leader européen des résidences de vacances. Le groupe a construit sa croissance sur un modèle économique original de synergie entre immobilier et tourisme. Je vais même un peu plus loin : au départ, Gérard BREMOND a inventé le concept de *timesharing* ou presque.

M. FORTIN.- Multipropriété maintenant.

M. ADES.- On est cinq ou six à profiter du même appartement et à en profiter quinze jours par an.

M. FORTIN.- Gérard BREMOND a créé la station d'Avoriaz, avec Jean VUARNET et des architectes.

M. ADES.- Cela s'est développé. Six marques touristiques complémentaires ont vu le jour : Pierre & Vacances, Pierre & Vacances City, résidences MGM, Hôtel Altitude, Maeva, et surtout Center Park, qui fait beaucoup parler de lui. C'est un concept qui nous vient du nord, des Pays-Bas, il semble fonctionner très bien.

Combien avez-vous de clients ?

M. FORTIN.- Six millions et demi au niveau européen, 45.000 appartements et cottages, 250 sites en Europe.

M. ADES.- Six millions et demi de clients, il faut arriver à les trouver, à les retrouver, les fidéliser, éventuellement les renouveler.

M. FORTIN.- On mène différentes actions marketing. On fait appel à de l'impression, mais aussi à Internet.

Si je parle de la partie imprimerie, qui vous intéresse le plus, nous imprimons des catalogues. Ils sont distribués auprès des clients et des agences de tours opérateurs, mais aussi auprès des CE et collectivités.

Nous faisons du marketing direct auprès de la base de nos données clients. Et puis, nous avons un site Internet qui permet d'aller pousser l'information et de la recevoir pour *driver* les clients vers notre site, créer du trafic, y répondre en prenant leurs réservations.

Nous avons également un *call center*. Il permet d'accueillir par téléphone, de prendre les réservations et de vendre du service auprès de nos clients. C'est pour le *mix*.

M. ADES.- On en arrive à notre cœur de sujet : la relation avec l'imprimerie. Que faites-vous et comment procédez-vous, que ce soit marketing direct, écrit, imprimé, en brochure, etc., vis-à-vis de vos fournisseurs ? Vous n'avez pas un service intégré, j'imagine...

M. FORTIN.- Non, mais un responsable édition au sein de notre entreprise.

Comment faisons-nous ? Je voudrais parler du besoin que nous avons.

M. ADES.- Le besoin n'est pas satisfait ?

M. FORTIN.- Il évolue. Pourquoi ? Jusqu'à présent, les années précédentes, nous imprimions des catalogues en quantité assez importante, que nous expédions auprès des différents clients.

M. ADES.- Cela faisait la joie de Raymond REDDING.

M. FORTIN.- Avec le développement d'Internet, le lien est plus *one to one*. Il y a un besoin de marketing direct, de segmentation auprès des clients. On ne s'adresse pas de la même manière à des seniors, à des familles, à des jeunes, à des personnes qui préfèrent aller à la montagne ou en bord de mer.

Cela signifie que nous avons dû développer la partie marketing directe et, par voie de conséquence, réduit fortement nos volumes sur les brochures, pour des besoins de clients, mais aussi pour des objectifs de réduction de coûts. Nous allons imprimer le juste nécessaire pour éviter les stocks coûteux en fin de saison, à détruire après, et préserver les forêts pour nos enfants, donc protéger l'environnement.

C'est une attente client qui explique pourquoi nous allons nous axer de plus en plus sur une communication orientée vers la personne elle-même, en fonction de sa situation et de ses demandes.

M. ADES.- Combien avez-vous de sous-catégories ?

M. FORTIN.- Je suis incapable de vous le dire. Je ne suis pas au marketing. Je ne connais pas cette partie dans le détail.

M. ADES.- Vous les avez catalogués selon certaines familles ? Vous savez que M. GOUVERNEUR est ceci, cela...

M. GOUVERNEUR.- Je reçois les mails.

M. FORTIN.- Très bien.

M. ADES.- En plus, il les garde !

M. FORTIN.- Une base de données clients s'enrichit lorsque le client vient, en fonction de ses réservations. Au *call center*, on pose des questions pour connaître ses centres d'intérêt. Cela enrichit la base de données. Ensuite, on essaie de l'exploiter au mieux pour faire du marketing direct adapté. Nous le faisons par la voie d'Internet et par celle *printing*, sur des envois de documents très ciblés par rapport à la problématique du client.

M. ADES.- Cela pèse combien ?

M. FORTIN.- Je n'ai pas la réponse.

M. ADES.- Est-ce lourd ou non ?

M. FORTIN.- En termes de budget, de volume ?

M. ADES.- Oui.

M. FORTIN.- Non, pas tellement par rapport à l'investissement sur les catalogues. Mais celui-ci se réduit d'année en année. Ceux du marketing direct et de l'Internet augmentent de manière exponentielle chaque année. Vous donner les ratios, je ne les ai pas en tête, mais on voit la bascule qui se fait vers Internet. Les investissements marketing se déplacent vers le Web et du marketing direct. Voilà ce qui se passe.

M. ADES.- C'est pour le contexte. Quelle est votre relation avec eux ? Que leur demandez-vous ? Qu'attendez-vous d'eux ?

M. FORTIN.- Dans les entreprises privées, nous cherchons à objectiver nos coûts : comment les optimiser ? Comment répondre à des critères de développement durable également ? Comment avoir un *mix* de prix, délais, qualité service, imprimer nos documents en temps et en heure, pour faire nos envois aux coûts les plus intéressants ?

Nous avons différentes natures d'impression. Nous n'avons pas toutes les connaissances techniques en interne. Nous pouvons en avoir, mais nous n'avons pas la connaissance exhaustive de tous les imprimeurs existant sur la place française, européenne, voire internationale.

Nous sommes passés par une plate-forme d'impression. Elle s'occupe de nous identifier l'imprimeur le plus adapté par rapport aux documents réalisés. Cela signifie qu'on lui demande de trouver la machine qui sait imprimer le document de couleur quand c'est le cas, et le rotativiste qui sait imprimer une brochure s'il s'agit de ce document, tout cela au coût le plus optimisé et dans les délais impartis.

Voilà comment nous gérons nos activités de marketing direct.

M. ADES.- Voilà comment nous "gérons" ou nous "gérions" ?

M. FORTIN.- Comment nous gérons aujourd'hui. Notre brochure passe par notre plate-forme. En marketing direct, on ne sait pas quel imprimeur numérique peut faire telle chose. On recherche une prestation de service globale : s'occuper du mailing routage, voire du stockage des documents, pour les approvisionner sur nos 250 sites au fur et à mesure des besoins.

M. ADES.- Vous vous recentrez sur votre *core business* ?

Votre métier est de fabriquer de l'immobilier et de trouver des clients pour cela. Tout le reste, c'est la spécialisation d'autres intervenants auxquels vous faites appel. Vous externalisez.

M. FORTIN.- C'est une sorte d'externalisation, mais auprès de personnes qui sont professionnelles dans leur domaine, puisqu'elles sont au quotidien auprès des imprimeurs.

M. ADES.- Contents ou pas ?

M. FORTIN.- Nous sommes ravis de cette collaboration. Cela fonctionne plutôt bien. Chaque année, on peut bâtir des plans de progrès, les challenger sur la base des imprimeurs. Pour exemple, l'année dernière, nous avons demandé à notre plate-forme de chercher d'autres imprimeurs que ceux qu'ils avaient. On les a invités à en rencontrer d'autres. Cela peut être dans les deux sens. Notre gestion du dossier est sereine et très efficace.

M. ADES.- Il y aura une question pour vous sur la méthodologie et la façon dont les choses se passent.

Nous allons en parler avec M. DEMONT. Il est responsable catalogue et production du groupe Lapeyre. C'est Saint-Gobain.

M. DEMONT.- Effectivement, il fait partie du groupe Saint-Gobain et de la branche Saint-Gobain distribution Bâtiment.

M. ADES.- Dans la partie distribution, il y a Lapeyre, implanté en France, en Belgique, en Suisse, etc., mais aussi GIM, Atlantic et Menuiserie Française. Vous distribuez des portes, des volets, des cuisines, etc., pour des professionnels et des particuliers.

M. DEMONT.- Le chiffre d'affaires de Lapeyre se répartit comme suit : 80 % du chiffre d'affaires réalisé auprès des particuliers, 20 % auprès des professionnels.

L'enseigne a ses propres usines de fabrication, fabrique tous les produits (fenêtres, portes, portails, cuisines, etc.), principalement sur le territoire français. Nous les distribuons dans 126 magasins en France et dans certains pays d'Europe.

Le concept de vente est le suivant : c'est une enseigne de vente spécialisée, comme Darty. Vous avez affaire à un vendeur conseil. Il y a un *show room* où les produits sont exposés. Nous avons essentiellement le vendeur conseil, le catalogue, vecteur très important assurant le

lien entre le client et le vendeur, le site Internet, maintenant marchand, et la salle d'exposition. Cela tourne autour de ces quatre points.

J'ai entendu des choses très intéressantes ce matin. La journée est bien dans le ton. Des points très pertinents ont été abordés.

65 % du budget de communication concernent la communication imprimée. Cela se confirme. C'est durable, on l'observe depuis quelque temps.

Le choix d'un investissement se fait désormais de manière fine à partir du retour que l'on va avoir, donc le choix du média, de l'impact et du contact avec les clients.

S'agissant du site Internet, depuis 2000 nous observons son évolution, notamment le chiffre d'affaires progresse chaque année, ainsi que les visites. C'est un média complémentaire du catalogue.

Un point est très intéressant. Il faut relativiser parce que chaque problématique, par rapport au document imprimé, varie en fonction des biens vendus. Lapeyre se situe dans les produits d'aménagement durable de la maison. Ce sont des investissements assez lourds réalisés par des particuliers ou des professionnels : une cuisine, une fenêtre, une salle de bains. Là, les clients vont sur Internet pour se documenter. Ils font un comparatif possible. La prise de commande sur Internet fonctionne très bien avec l'équivalent du catalogue papier.

M. ADES.- J'ai choisi sur le catalogue papier et je transforme ma commande sur Internet, donc je ne viens plus vous voir.

M. DEMONT.- Le catalogue papier est consulté par le client. Il met des repères dessus, fait son étude comparative. Sur le site Internet, les commandes se font via la réplique du catalogue papier interactif ; on peut tourner les pages à l'écran. Le client a bien le lien avec le papier quand il est sur Internet, lequel véhicule du contenu d'informations. Sur des sites concurrents que je ne citerai pas, on voit des productions de vidéos, du cinéma.

Il ne faut pas forcément toujours comparer le papier avec Internet. C'est un autre média. Je suis un amateur de bandes dessinées, sur un site comme celui de la Fnac, je regarde la première page des BD qui vont sortir. Internet est complémentaire du papier.

M. ADES.- Internet fait acheter du papier ?

M. DEMONT.- Absolument, cela peut être le cas.

Sur les tendances lourdes observées sur les enseignes de distribution, nous sommes sur une optimisation des quantités. Les volumes diminuent. Pourquoi ? Nous avons une gestion de plus en plus fine des documents imprimés. Nous demandons aux magasins une traçabilité complète de ce qu'ils consomment. Nous affinons nos tirages.

Lorsque j'ai pris la direction du service, le catalogue devait être disponible six jours sur sept, 24 heures sur 24. Pour les vendeurs, c'était complètement acquis. Aujourd'hui, les gens

comprennent bien que, quinze jours avant la date d'application du nouveau catalogue, celui en cours n'est plus disponible. Cela inverse la tendance du tout papier.

M. ADES.- Vous faites de la rétention de distribution.

M. DEMONT.- En termes de communication et de compréhension, ce message passe bien depuis deux ans. L'optimisation des quantités diminue, les volumes aussi. Nous sommes sur un secteur où nous devons nous diversifier au niveau de l'offre, donc la pagination continue à augmenter.

Les catalogues n'étaient pas distribués en boîte aux lettres jusqu'à présent, mais nous changeons notre stratégie. Pourquoi ? Il y a eu une grande incertitude à propos de l'écotaxe sur l'assiette que l'annonceur allait payer. On a arrêté de les distribuer, sachant que l'on allait peut-être verser une taxe rétroactive.

Les éléments sont clarifiés. Eco-folio a mis en œuvre les moyens de collecter cette assiette. Cela pénalise les budgets des annonceurs. Vous le verrez sans doute demain, il est acquis que ces derniers sont extrêmement sensibles à cette notion de développement durable, à une attention portée à ce que l'on imprime.

Il y a une augmentation des thématiques pour stimuler les clients. On a de plus en plus de catalogues avec des thématiques différentes.

Lapeyre fait des catalogues, mais on a aussi une dizaine d'opérations de publi promo par an. Nous avons des promotions. Nous continuons à utiliser ce moyen.

J'entendais ce matin quelqu'un dire que le directeur de l'hyper du coin avait besoin de distribuer des prospectus en boîte aux lettres. C'est évident. En effet, on voit que les gens sont très attachés à la distribution non adressée en boîte aux lettres. C'est un vecteur vraiment très important de développement de chiffre d'affaires. On est dans ce mouvement où les personnes attendent les promotions.

M. ADES.- De quelle façon sélectionnez-vous vos imprimeurs ?

M. DEMONT.- Je voulais terminer. Je voudrais confirmer les propos de ce matin. Nous allons assister de plus en plus à une customisation des documents. Nous allons être de plus en plus sur le marketing direct, le cibler.

Sur la partie attente des donneurs d'ordres, le prix reste très important. Tout de suite, il permet d'identifier la compétitivité du fournisseur.

M. ADES.- C'est-à-dire ? Tel article ne doit pas dépasser tant ?

M. DEMONT.- A-t-il un bon prix marché ? Il y a la garantie de la qualité, le délai, le service et la réactivité.

M. ADES.- D'abord le prix ?

M. DEMONT.- C'est un ensemble. On le regarde d'abord, puis le reste : qualité, service, délai, sécurité.

Un autre élément est important. Parmi les équipes que nous animons, nous avons des professionnels. Il est important que les imprimeurs fassent connaître leurs coûts.

Il faut justifier les écarts qui existent entre les différentes propositions. Il faut avoir une bonne décomposition du tarif. Qu'y a-t-il derrière la proposition ? Quelle est la consommation papier ? Quelle est la mise sous film ? On aime bien avoir une composition des différents postes.

M. ADES.- Cela fait-il partie du cahier des charges ?

M. DEMONT.- Oui.

M. FORTIN.- Aujourd'hui, il y a une professionnalisation des acheteurs. Certaines personnes veulent comprendre comment sont construits les coûts. Il faut le voir d'une manière positive, car vous-même vous pouvez ne pas comprendre pourquoi l'imprimeur d'à-côté a remporté le marché. Si l'on arrive à afficher une certaine décomposition des coûts, cela permet de comparer des choses comparables et de voir si cette offre est durable dans le temps. On peut trouver un imprimeur qui fait un coût pour avoir le marché parce qu'il a une situation difficile. En tant qu'entreprise, nous souhaitons pouvoir trouver des imprimeurs avec lesquels nous avons une certaine pérennité.

Il est important d'avoir cette visibilité et que nous puissions comparer quelle est la part papier, le tour machine, la part de la gâche. Cela permet également de voir si l'outil employé est le bon pour avoir le document imprimé. Lorsque j'imprime un document quatre couleurs, utilise-t-on une machine de couleurs et fait-on passer deux fois le papier ? Est-ce que j'utilise une machine huit couleurs pour imprimer un document à deux couleurs ? Je caricature, je le fais exprès.

M. ADES.- Qu'est-ce que cela peut vous faire ? C'est le résultat qui compte.

M. FORTIN.- Au final, on ne compare pas les mêmes choses. Si l'on veut une offre pérenne dans le temps, il faut savoir comment est construit le prix.

M. ADES.- Depuis combien de temps avez-vous ce type de démarche ?

M. DEMONT.- Environ 5 ans.

M. FORTIN.- Autrefois, je n'étais pas chez Pierre & Vacances, mais dans d'autres entreprises, cela fait 8 ou 9 ans.

M. ADES.- Je repense à Renault en 1980 lorsque Michel COLLIN, le directeur des achats à l'époque, a réuni ce que l'on appelait les sous-traitants et leur a dit : *« On va tailler dans les sous-traitants. Je vais regarder qui vous êtes. Je vais regarder comment vous répartissez vos prix. Je veux m'assurer que je vais pouvoir vous conserver comme fournisseur,*

donc je veux savoir si vous allez bien. » Avez-vous l'impression que vous êtes compris par ceux qui sont ici ou, au contraire, qu'ils vous considèrent comme inquisiteurs ?

M. DEMONT.- J'ai le sentiment que les imprimeurs nous comprennent. Ils répondent assez bien aux appels d'offres dans les différentes catégories.

Je voulais insister sur un point. Il y a en effet la transparence des prix, mais il est désormais utile d'offrir les services aux clients. Une opération dans le monde de la distribution est réussie lorsque les clients sont livrés en temps et en heure. Sur la partie logistique, la chaîne du transport, la traçabilité des documents que vous imprimez, il y a réellement quelque chose à faire.

M. ADES.- Est-ce à l'heure près ?

M. DEMONT.- Si possible un peu avant, afin que les personnes aient le temps en magasin de les mettre en place. Le document imprimé est vital dans la relation client. Les personnes ont besoin de toucher et de sentir les produits. On a beau avoir fait la plus belle des créations, on a beau imprimer aux meilleurs coûts, si l'imprimé n'est pas disponible en temps et en heure sur les sites, l'opération ne démarre pas forcément bien et ce n'est pas toujours de meilleurs augures.

M. ADES.- Avez-vous le même avis ?

M. FORTIN.- Oui.

M. ADES.- Madame POIREL, vous êtes de la direction des achats Paris de la SNCF et vous n'avez pas les mêmes problématiques.

Mme POIREL.- La problématique n'est probablement pas la même puisque l'entreprise n'est pas structurée de la même manière. En revanche, il y a énormément de points communs sur la partie qui vient d'être définie. Je me retrouve aussi énormément sur les grands thèmes que nous avons développés ce matin.

La SNCF ne s'est pas encore posé la question de faire véritablement le choix entre Internet et l'imprimé. Elle veut faire les deux. Elle a un besoin correspondant aux deux. Si l'on évacue rapidement le segment de la communication externe et la publicité, on travaille beaucoup plus sur le média Internet qu'il y a encore 5 ans, mais cela n'a pas détrôné le média presse, le média télé ou le média affichage. C'est un plus en termes d'investissement.

Tout l'investissement sur Internet qui émane de voyage.sncf.com ne rentre pas dans notre débat. VSC est une filiale du groupe SNCF. Ils travaillent sur des budgets autonomes avec une politique d'achat autonome. Lorsque je parle de l'investissement média Internet pour la SNCF, je parle des marques de la SNCF, à savoir TGV, Corail et autres marques des TGV que vous avez pu voir ces dernières semaines.

M. ADES.- Quels sont vos besoins ?

Mme POIREL.- Parmi les deux grands chantiers sur lesquels nous avons tenté d'optimiser tout l'achat d'imprimerie, nous avons commencé par les imprimeurs qui étaient extrêmement nombreux. Lorsque j'ai commencé à regarder ma base en 2004, 560 fournisseurs travaillaient avec nous en imprimerie.

M. ADES.- Combien y en avait-il chez Lapeyre et chez Pierre & Vacances ?

M. DEMONT.- Une centaine. On a réduit le panel avec des accords de partenariat avec les imprimeurs.

M. FORTIN.- Pour Pierre & Vacances et Center Park, ils étaient une vingtaine au maximum.

M. ADES.- Qu'avez-vous cherché à faire ?

Mme POIREL.- Nous avons cherché à réduire le nombre, à rationaliser. Travailler avec 560 fournisseurs coûte très cher à une entreprise. Par ailleurs, on ne les connaît pas, on ne sait pas qui ils sont, on n'a aucun rapport de proximité. Comme le disait tout à l'heure Patrice, on ne connaît pas leur expertise technique.

Le gros chantier de départ a été de mettre en place une politique de qualification. Nous avons cherché à savoir qui étaient ces fournisseurs avec lesquels nous étions en collaboration commerciale, quelquefois sans contrat. Aujourd'hui, nous nous retrouvons avec un panel rationalisé avec une cinquantaine de contrats signés, catalogués en segments technologiques. De manière générale, nous savons exactement à qui nous nous adressons à chaque consultation.

Cela a été l'un des premiers pas à l'étrier qui nous a conduits à professionnaliser beaucoup notre approche consultation. Nous sommes tenus à la consultation sur le marché européen en tant qu'épique. Cela signifie que, sur les volumes d'achat qui dépassent 420 K€ en imprimerie cela arrive très souvent, nous sommes obligés de paraître au Journal Officiel européen. Beaucoup d'entre vous le savent puisque vous nous répondez par le biais de ce support.

Une fois que la procédure est lancée au niveau européen, elle est accompagnée d'une réglementation très lourde qui nous permet de sélectionner des candidats sur des critères extrêmement contrôlés. A l'issue de la sélection des candidats, en temps deux, nous envoyons notre appel d'offres avec un cahier des charges fonctionnel, avec une proposition de contrat, avec des volumes identifiés, des calendriers de commandes et avec de plus en plus maintenant, je souhaite que ce soit systématisés, des plans de progrès que nous installons dans nos contrats.

Ces contrats invitent les imprimeurs, en cours de marché, à nous faire des propositions d'évolution sur leur productivité et à dégager des pistes avec nous qui vont nous conduire à travailler mieux avec une optique de maîtrise des coûts, mais en faisant un peu de

créativité sur le matériel, les technologies, la réponse en termes de développement durable et tous ces nouveaux aspects attendus. Cela représente une attente de la part de la SNCF.

M. ADES.- En tant que donneur d'ordre, lorsque vous avez réduit vos lignes de facturation, qu'avez-vous cherché à faire ? Vous avez cherché à sélectionner X plutôt que Y parce qu'il était meilleur pour différentes raisons ou avez-vous cherché à favoriser des groupements, regroupements ou associations, des équipementiers de premier rang, chargent à eux de sous-traiter derrière ?

Mme POIREL.- Cela dépend du besoin.

M. ADES.- Quel est le poids de votre chéquier en fin d'année ?

Mme POIREL.- Je distingue ce que j'achète directement à l'imprimeur qui est autour d'une vingtaine de millions d'euros de ce qui passe par les agences où j'ai une maîtrise plus faible de la partie purement production qui elle représente, je vais mettre à part la partie communication externe, environ 3 M€

M. ADES.- Cela représente à la louche 25 M€

Mme POIREL.- Oui. A l'intérieur de ces 25, il y a des approches différentes. Nous avons fait une sous segmentation pour essayer d'adapter des stratégies différenciées sur ce que je qualifie d'imprimé administratif. Dieu sait que, dans une administration, c'est un peu partout dans l'entreprise.

Nous sommes dans une vraie démarche de dématérialisation autant que faire ce peut. De nombreux textes réglementaires sont nos supports de réglementation interne. Ils sont de plus en plus numérisés et ne nécessitent plus d'être imprimés. Cela est assez nouveau. Par histoire, on avait toujours tendance à imprimer trop, à ne pas gérer les stocks et à faire de la surqualité. Sur les référentiels de nos conducteurs de train, il y a eu de la surqualité en Polyart pendant des années alors qu'elle n'avait plus lieu d'être.

Cela a donc été considérablement rationalisé sur la partie des imprimés administratifs. Cela l'est également sur un autre gros volume et j'avoue que cela est effectivement assez inquiétant pour le marché de l'imprimerie. Il s'agit d'un volume majeur d'impression puisqu'il s'agit du billet de train. Nous sommes dans une véritable démarche de dématérialisation à terme.

Nous franchissons des étapes très progressivement. Je sais que l'aérien a mis pratiquement 10 ans et ce n'est pas terminé parce qu'ils ont rencontré des freins que nous n'avons pas, des freins plus techniques. Ils sont revendus sur des systèmes de réservation, ce qui n'est pas notre cas. Il y a des cas qui ne sont pas strictement similaires.

M. ADES.- Vous avez essayé SABRE en son temps qui était issu de l'aérien.

Mme POIREL.- Tout à fait.

Pour ce qui nous concerne, nous sommes dans une phase de démarrage de ce processus. Les clients achètent leur billet sur le web, ne passent plus par agence, éditent leur confirmation de commande, un A4 qui sort de leur imprimante, et vont ensuite en borne libre service dans les gares pour éditer eux-mêmes leur billet. Il s'agit d'une première étape qui, en volume, crée une inflexion très forte du nombre de billets imprimés.

M. ADES.- Quel est l'ordre de grandeur ?

Mme POIREL.- Nous sommes à 20 % en dessous du billet émis par tout le service en agence, je ne touche pas la totalité du marché.

A terme, nous avons des objectifs sérieux qui tournent autour de 2010 où nous souhaitons atteindre une quasi-dématérialisation totale. Cela est assez imminent.

M. ADES.- Comme chez Auchan à l'heure actuelle, il n'y a plus besoin de carte bleue, on passe avec son Cadis.

Mme POIREL.- Nous avons encore un certain nombre de freins technologiques à lever qui ne le sont pas et qui consistent à équiper tous nos contrôleurs dans les trains de l'outil informatique qui lui permettra en temps réel d'être informé de la composition de son train. Cela ne se fait pas en 5 minutes. Il y a pas mal d'aspects de cette nature à vérifier.

M. ADES.- Vous en avez encore pour 5 ans pour continuer à être fournisseurs.

Mme POIREL.- Tout à fait.

Je ne me suis pas encore exprimée sur un bout de ma segmentation qui est presque la plus optimiste et qui touche tout ce que j'ai qualifié d'imprimés de communication. Cela concerne les fiches horaires, les guides clientèle que l'on trouve en gare, tous les outils de marketing direct, nous avons énormément de programmes de fidélisation qui sont de plus en plus riches, qui communiquent en one to one depuis de nombreuses années. Tout ce pan de la consommation imprimée est celui où j'ai le plus d'attente vis-à-vis du marché des imprimeurs.

J'attends de mieux sérier les responsabilités de chacun entre le savoir-faire des agences, la remontée sur la chaîne de valeur de ce que va pouvoir faire l'imprimeur et les solutions globalisées comme ce que fait Pierre & Vacances. Là, la stratégie n'est pas finalisée. Nous sommes en cours de réflexion. Nous faisons des essais sur des petits chantiers qui sont moins stratégiques que la documentation horaire. Nous sommes vraiment dans l'attente de travailler mieux avec vous en collaboratif si possible.

M. ADES.- Y a-t-il un modèle dans le monde pour faire du bon benchmarking ? Pensez-vous que vous êtes à la pointe ? Les Allemands, les Japonais, les Coréens sont-ils plus performants sur ce créneau ?

Mme POIREL.- J'ai la possibilité de faire des benchmarking avec les filiales qui font partie du groupe comme Thalys ou Eurostar qui sont extrêmement matures sur ces

processus et sur ces avancées. Ma réponse est oui, j'ai quelque chose d'assez concret. Nous les rencontrons très souvent.

M. ADES.- Vous regardez votre voisin d'en face qui est le Club Med ?

M. FORTIN.- Non, nous comparons avec le marché par rapport à des bases d'imprimeurs. Par ailleurs, Center Park est basé en Hollande. Il y a des besoins exprimés de la Hollande, aussi faisons-nous appel à des imprimeurs européens. Puis, nous challengeons également, notamment pour une partie des productions, notre plate-forme d'impression pour qu'ils nous montrent des benchmark. Nous les mobilisons pour cela.

M. DEMONT.- Sur la partie Hélio, les appels d'offres sont européens, aussi des benchmark sont systématiquement réalisés. Sur la partie roto-offset, pour l'instant, nous faisons appel à des imprimeurs français. Toutefois, cela est susceptible de bouger.

Tout à l'heure, je parlais de compétitivité des prix, mais nous regardons principalement la garantie de bonne fin. J'insiste sur cette notion de transport, de document qui arrive en temps et en heure. Sur la partie roto-offset, toute la partie dépliant, nous faisons appel à des imprimeurs français, comme pour les petites quantités.

M. ADES.- François GOUVERNEUR, vous êtes ici en tant que membre de l'Association international XPLOR, l'association mondiale des utilisateurs et des fournisseurs de systèmes de création, impression et diffusion d'information sous toutes ses formes. Par rapport à ce qui vient d'être dit, vous tirez la leçon et ensuite nous passons aux questions qui, j'en suis certain, vont être pointues.

M. GOUVERNEUR.- Dieu sait qu'il y a de la valeur autour de moi et pourtant je souffre. J'ai dit tout à l'heure que l'on était dans le 1 sur 6, ce qui est un leitmotiv chez nous. Chaque fois que vous imprimez 1 euro, il y a 6 euros en plus de valeur dont ont normalement besoin les donneurs d'ordre. Le 1, c'est l'impression. Le 6, c'est la créativité d'agence, le prépresse, la finition et la distribution.

Toujours mon bus pour ceux qui me connaissent, le bus de valeur. Je suis dans un hyper, il y a un grand parking, je reste 1 heure 40 en moyenne, je vais acheter du lait et du pain et, tant que je suis là, j'en profite pour acheter autre chose. Je suis chez l'imprimeur, tant qu'à faire, allons voir ailleurs ce qu'il a de bon. Là, je souffre. On a parlé tout à l'heure de marketing, d'acheteurs et de la direction générale. Pardonnez-moi, mais, dans vos premières réflexions, vous avez parlé de la recherche des coûts.

M. DEMONT.- Pardonnez-moi, mais je crois que j'ai également parlé de services.

M. GOUVERNEUR.- J'ai entendu parlé au démarrage des coûts, ce qui est normal. Lorsque je vais voir mon ami Eric DUCHEMIN chez HAFIBA, en bout de course, il y

a un imprimeur. On peut changer de manière rapide dans toute l'Europe. C'est bien du 1 dont on parle.

Aussi, que faudrait-il aux donneurs d'ordre ? Je ne parle pas d'acheteurs, car, en général, ils ne comprennent pas toute la valeur, ils n'en comprennent qu'une partie. Un jour, on m'a demandé d'aller voir un acheteur européen de chez Total. L'acheteur est intéressant, sympathique et surtout intelligent, il comprend ce que je dis. Je lui demande : « *Est-ce vous pour la fidélité ?* » Sa réponse est non. La partie fidélité est colossale.

Pour vous qui êtes là, je poserai deux ou trois questions.

Pourquoi je souffre ? Je me demande si vous avez besoin de la valeur dont je parle là. Lorsque vous dites que tout va bien, est-ce parce que tout va bien dans un périmètre préétabli, conventionnel ou est-ce parce que vous ne voyez pas chez les professionnels qui sont là la valeur du 6 ? Tant que vous leur demandez du 1, tout va bien. Sont-ils capables de donner du 6 ?

Je suis un grand voyageur. Je commande par des numéros spéciaux téléphoniques en voiture ou par le web, tout dépend où je suis. Je suis allé récemment à Strasbourg et j'avais demandé en plus un hôtel. Je regarde les offres et je demande un hôtel particulier. La personne, un peu embêtée, me dit qu'ils n'ont pas la même offre. En fait, l'offre web n'est pas la même. En tant que client final, je me mets de l'autre côté, je me moque qu'ils aient segmenté leur offre. J'ai vu une offre sur Internet, je veux avoir la même en termes de distribution.

Tel est ce qu'avait fait fnac.com à une époque en disant : « *Il faut que fnac.com soit le reflet de ce qu'il y a dans le magasin.* » Or, il y a 200 000 livres à la FNAC, 80 000 chez Jean-Marie SEVESTRE, le président des libraires. Lorsque je demande à l'un ou à l'autre s'ils ont les œuvres de Karl Popper, ils me répondent qu'ils les ont, mais ils n'en ont qu'un. Or, je ne l'achète pas, car je veux les deux.

Si je prends la SNCF, je commande un billet, je le reçois. Il y a un accident sur le périphérique, j'arrive 4 ou 5 minutes avant d'embarquer. Je pense que j'ai largement le temps. Toutefois, je ne vois pas qu'il y a une rame de 16 voitures avec des barrières réservée à ceux qui avaient commandé par IDTGV. Comme j'avais commandé par mon agence de voyages, il fallait que je passe dans la deuxième. Les personnes de la SCNF étaient au top, ils m'ont attendu, ils ont été sympas.

En termes de clientèle, la dernière offre que vous avez faite avec Grand Voyageur est extraordinaire en termes de marketing.

J'ai acheté chez Lapeyre il y a 15 ans, je n'ai pas de suivi, mais peut-être que vous ne me connaissez plus. Or, je suis allé en Turquie en 1992 et, pendant 10 ans, j'ai reçu des mailings personnalisés parce que j'avais acheté une veste.

Sur la partie voyage, en 2004, on montre ce qu'avait fait les Anglais. Il y avait un carnet de voyages, ce n'était pas du Print, il y avait du 6. Or, grâce à cela, vous pouviez réserver votre place. C'était une sacrée révolution. Cela coûtait 10 livres la réservation par place. On est loin des 20 centimes d'euros la Print.

Vous savez que les gens vont passer plus de temps en bus sur le tarmac pour rentrer à l'aéroport que pour voler. Grâce à cela, ils avaient économisé, parce qu'ils avaient des étiquettes dans le carnet de voyage, 20 % de temps à l'embarquement. Grâce à cela, ils ont dit : *« Vous avancez sur le tarmac, vous allez rester, mais vous allez gagner de l'argent. »*

Je vous parle de l'organisation globale d'une entreprise au profit d'un client final. Qui est capable d'analyser cette offre que vous avez et qui est merveilleuse ? Vous êtes sous pression, car il y a la concurrence. Vous êtes à notre service, mais il y a une certaine gestion de l'information au profit du client final.

Certains imprimeurs sont certainement capables de vous aider. Certains vous ont dit qu'ils en étaient capables, mais je ne suis pas très certain que beaucoup d'imprimeurs sachent le faire.

Je répète ce que j'ai dit tout à l'heure : le 1 sur 6 est important. Faire 0 sur 6, de mémoire, en CE1, c'est la tête à Toto. L'avenir de l'imprimé est toujours très important. L'augmentation du papier par la focalisation sur le marketing est fondamentale, mais il faut garder du 6.

Vous parlez de coûts, êtes-vous en relation avec votre directeur marketing qui a pour vocation d'analyser le véritable besoin du client final ? Comment vous organisez-vous transversalement pour que mélanger toutes vos expériences, afin que, au final, vous demandiez ce dont vous avez besoin aux professionnels si une partie des professionnels qui sont là sont capables de vous aider ?

M. FORTIN.- J'apporterai un petit bémol à vos propos. Les acheteurs ne sont pas uniquement centrés sur les prix et sur les coûts. J'ai parlé de coûts au début, car c'était l'une des questions. Nous sommes également très attentifs dans le groupe à la qualité et à avoir le document en temps et en heure au moment où l'on doit faire une opération.

Je voulais répondre sur l'aspect des compétences des acheteurs. J'ai parlé de professionnalisation de cette profession. Depuis plusieurs années, ils ont une très bonne compréhension de toute l'entreprise. Cela fait partie des fonctions dans l'entreprise qui a une vue assez transversale de l'entreprise.

J'ai dans mon équipe une acheteuse marketing qui travaille pour négocier avec les grandes agences ou les médias, pour négocier l'impression ou pour travailler avec La Poste et le

mailing routage. Elle a une vue assez transversale des besoins du marketing, des besoins de fidélisation et d'animation de la base de données clients.

J'ai également une vision de tous les besoins au niveau de l'exploitation de nos sites touristiques. Ce sont des exemples, mais je sais ce dont a besoin le client. Quand il arrive dans son appartement, il veut qu'il soit propre. Quand il a fait 500 kilomètres pour arriver à son appartement, il souhaite qu'il soit libre avec une télé qui fonctionne et un lit bien fait.

Nous avons également des notions financières de l'entreprise. On nous demande d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, de diminuer les coûts de stock, donc d'améliorer le besoin en fonds de roulement.

Il existe une multitude de paramètres. Les acheteurs ont finalement une très bonne compréhension de l'entreprise, aussi bien du business que de l'optimisation des coûts.

M. FRANIATTE.- (*Délégué général du syndicat des fabricants de papier*)

J'aimerais rassurer M. FORTIN, qu'il consomme du papier, il ne détruit pas les forêts !

(*Applaudissements.*)

Je vous prie de m'excuser de devoir revenir une nouvelle fois sur ce sujet, peut-être que notre industrie ne communique pas suffisamment. Peut-être devons-nous plaider coupables de ne pas avoir expliqué patiemment que le papier est composé de 60 % de fibres recyclées et de 40 % de déchets de scieries, ce n'est jamais une forêt.

On ne répétera jamais suffisamment que couper un arbre serait de la folie. Un arbre a une valeur marchande. Un arbre est fait pour faire des planches et des meubles et pas pour faire du papier. Nous reviendrons demain sur ce sujet sur le plan environnemental.

Messieurs, pourquoi le papier est-il le punching-ball du développement durable ?! Pourquoi, lorsqu'il faut faire du développement durable, il faut économiser le papier ?! C'est une vraie question.

Je me permettrai de faire référence à une émission sur FR3 intitulée *C'est pas sorcier*. Elle est très sérieuse. Elle est faite par des scientifiques qui ont voulu vulgariser un aspect scientifique. Une émission vient d'être consacrée au papier. J'ai rencontré ses réalisateurs avec des idées reçues incroyables. Je leur ai expliqué notre dossier. Ils l'ont accepté et ils m'ont dit : « *Nous allons aller voir les écologistes, nous allons aller voir tout le monde et nous ferons notre jugement.* »

Je vous incite à voir ce jugement. Cette émission est remarquable. Elle remet les choses parfaitement ensemble. Elle est diffusée malheureusement à 17 heures en semaine, personne ne la regarde. Qu'importe, le DVD existe et je vous incite vivement à vous le procurer auprès de FR3.

J'insiste auprès de toutes ces personnes du marketing pour qu'elles cessent d'utiliser le papier comme le punching-ball du développement durable.

(Applaudissements.)

M. ADES.- La question qui nous est posée concerne les besoins et les attentes des donneurs d'ordre. Nous avons anticipé sur demain.

M. CHANTRI.- On peut trouver des facteurs exogènes aux sociétés sur lesquels on peut continuer à discuter. On parlait des taxes, du papier, de la pression. A côté de cela, cela n'a pas été suffisamment dit dans l'étude réalisée par Ernst & Young, les imprimeurs manquent de vision stratégique. On doit parler d'alliance. On voit Quebecor qui est repris par Roto Smeets. Quebecor a perdu de l'argent pendant de nombreuses années.

Il faut également se demander comment ramener de la valeur ajoutée et la défendre sur le marché. Dans quelle mesure sommes-nous capables, en tant qu'imprimeurs ou prestataires de services, dans cette chaîne, d'aller la défendre vis-à-vis des brokers ou des autres ? La démarche des brokers n'est jamais qu'une démarche de concentration. D'autres clients se concentrent dans la distribution, dans la VPC et vont avoir de plus en plus une démarche au niveau européen.

Quelle est la réponse que l'on offre à ces personnes ? Comment défend-on nos prix ? Comment formons-nous nos commerciaux à défendre les prix ? Ce sont des questions mal gérées dans notre secteur.

M. ADES.- Merci pour cette question, mais je ne suis pas sûr que l'on puisse répondre.

M. CHANTRI.- Je reviens sur les conditions du marché. Je me souviens avoir assisté à une conférence il y a 4 ans sur l'avenir de la rotative en France qui faisait le même constat. Le seul élément supplémentaire, c'est que le marché depuis lors a baissé ; à l'époque, il était en légère croissance. Or, on parlait déjà de surcapacité, de concurrence, de trop d'acteurs à l'époque. En fait, quelles sont les solutions que le secteur a apportées ? Il n'y a quasiment pas eu de concentration ni de diminution de capacité. Nous allons nécessairement vers la descente des prix et, par voie de conséquence, vers la détérioration de la marge du secteur.

M. GOUVERNEUR.- Certaines personnes aujourd'hui dans la salle font partie des formateurs. Il y a quelques années, il y a eu un livre blanc du ministère de l'industrie qui expliquait que, en 1993, l'imprimerie était l'un des secteurs le moins formé avec deux jours par an et par personne. Cela a beaucoup changé, tant mieux. Même si cela a changé, sur quoi cela a-t-il changé ? Cela a-t-il changé sur le 1 ou sur le 6 ?

Je vous donne juste un exemple. La distribution est un monde très difficile en termes de coûts et de prix. Un imprimeur offset et numérique du nord de la France vient de proposer à des grands groupes de distribution de refaire l'affichage dans les hyper français. Auparavant, il fallait trois semaines entre le moment où vous collectiez les informations, la décision de la campagne, l'impression, la distribution et la mise en place. Il faut maintenant une semaine entre la collecte des informations et la mise en place dans les hyper. Que croyez-vous qu'il faille pour faire cela ? De l'intelligence, de la valeur, des bases de données ou de l'offset ? Après, il faut aller défendre cela en tant qu'imprimeur au patron de la distribution.

Une partie de la réponse est là. Vous allez vous appuyer sur les organisations syndicales ou les autres pour englober le bus et proposer de la valeur. Ce n'est qu'avec la valeur que vous défendrez vos prix.

M. FORTIN.- En fait, vous dites qu'il faut défendre nos prix pour défendre notre valeur. Faut-il défendre ses prix ou créer de la valeur ? Faut-il réfléchir à de nouveaux services qui vont vous apporter de la valeur complémentaire voire prendre de nouveaux marchés ? En d'autres termes, comment transformer ce risque en opportunité ?

M. ADES.- En aucun cas nous sommes là pour considérer qu'il y a agression. Nous sommes là pour avoir un autre regard ou une autre démarche.

M. CHABIT.- J'ai une question à poser aux différents intervenants. Vous parliez pour certains d'entre vous de plate-forme, pour d'autres d'agence de communication. Je souhaitais savoir quelle vision vous aviez de l'imprimeur. Je ne suis pas persuadé que vous donniez la chance à l'imprimeur de pouvoir s'exprimer, de pouvoir analyser votre besoin et de pouvoir être source de propositions. Je voulais savoir comment vous viviez cela aujourd'hui.

Monsieur FORTIN, vous parliez de plate-forme. Qu'attendez-vous de votre plate-forme aujourd'hui ? Nous attendons une réponse honnête. Attendez-vous réellement qu'ils vous optimisent vos achats en termes de prix et 5 % de techno, de vision du marché ou est-ce que vous attendez qu'elle vous propose la meilleure solution ? Quand on parle de meilleure solution, on ne parle pas de meilleur prix.

Ne pensez-vous pas que les imprimeurs n'ont pas la place et ne peuvent pas vous rendre ce service que vous allez chercher parfois chez des agences qui n'ont pas la bonne valeur ajoutée et parfois chez des plates-formes qui ne sont pas forcément, à mon avis, les mieux armées et les mieux adaptées pour répondre à vos problématiques ?

M. FORTIN.- Chez Pierre & Vacances, nous faisons appel à des plates-formes. Pour information, sur les brochures que nous faisons pour Center Park, nous allons en direct auprès d'imprimeurs.

Nous avons une plate-forme. Nous ne lui demandons pas uniquement de faire du coût. Nous lui demandons d'avoir ce rôle de conseil. Tel est ce que je voulais exprimer tout à l'heure.

Nous lui demandons de nous proposer la meilleure solution par rapport au document que nous avons à réaliser. Quel est l'imprimeur le plus adapté avec les outils les plus adaptés voire des outils innovants qui nous permettraient encore d'améliorer le document, ce que nous envisageons de faire suite à la création d'une agence ?

Nous attendons un rôle de conseil, d'optimisation de nos coûts, d'amélioration de la qualité et de service global.

M. CHABIT.- Lorsque le document est décidé, je pense qu'il est déjà trop tard. Je pense que l'on peut vous aider avant même que le document ne soit pensé. Aujourd'hui, en tant qu'imprimeur, on a une maîtrise des différentes technologies, on a une vision globale de l'imprimé et des technologies de communication. Aujourd'hui, un imprimeur ne s'arrête pas au bout de papier, il est également capable de penser et de réfléchir autour de supports électroniques.

Quand vous dites que leur rôle est d'optimiser le document une fois que vous leur avez donné un document à imprimer, je ne vois pas trop, en dehors du prix, ce qu'ils vont optimiser. Ils vont aller chercher le cylindre et la machine la mieux adaptée, à savoir la machine avec un meilleur rapport qualité/prix. Le prix est très important. Aujourd'hui, grâce à nos chers fournisseurs, nous savons tous imprimer correctement.

M. FORTIN.- Ils n'interviennent pas uniquement en bout de chaîne. Nous les faisons intervenir lorsque l'agence nous fait des propositions pour qu'ils fassent des recommandations par rapport au concept créatif qui peut être réfléchi à ce moment-là. Nous les faisons intervenir en amont dans la réflexion.

Les imprimeurs peuvent apporter des solutions, mais ils apportent des solutions par rapport à leur parc machines. J'ai en face de moi un chef de fabrication de la plate-forme qui connaît diverses technicités d'impression parce qu'il a un panel d'imprimeurs avec différentes capacités. Par rapport à tout cela, il jongle par rapport aux documents ou au concept créatif que nous avons à mettre en œuvre.

Mme POIREL.- J'aimerais apporter le témoignage de la SNCF sur ce sujet que nous traitons légèrement différemment. Nous avons fait des tests qui mixent sur une réflexion concernant un dispositif complet de communication avec une plate-forme, avec notre agence et avec un prestataire de l'agence imprimeur. Nous les avons fait réfléchir sur la remise en cause du besoin. Nous sommes un cran au-dessus.

Nous n'avons pas une agence qui a conçu et nous étudions technologiquement la meilleure réponse que nous allons pouvoir rendre en termes de qualité et de prix. Nous cherchons à savoir comment on remet en cause le dispositif en fonction d'un impact attendu et comment on mixe en apportant la solution la plus créative possible.

Quant à la notion de prix, quand il s'agit de documents imprimés ayant un objectif d'impact, contrairement à ce que l'on a beaucoup dit, les acheteurs aujourd'hui travaillent avec une pondération technique et financière. Selon mon arbitrage, ils décident de privilégier la qualité par rapport au prix.

Dans un tel cas, les trois propositions que nous aurions pu recueillir d'une plateforme, d'un imprimeur et d'une agence auraient été étudiées qualitativement indépendamment de l'approche prix.

Un Intervenant.- C'est plutôt une bonne nouvelle pour nous. Si nous avons en face de nous des clients qui nous donnent la chance d'intervenir en amont du besoin, c'est là qu'est le problème. Quand le besoin est décidé, je comprends que le prix soit important. Nous avons exactement la même logique dans nos achats.

M. ADES.- Jusqu'à quel point êtes-vous proactifs les uns ou les autres ? Eprenez-vous le besoin de parler avec l'autre, vous, imprimeurs, plus en amont et, vous, donneurs d'ordre, plus en aval ? Si cette journée pouvait permettre que vous parliez davantage ensemble, nous aurions déjà gagné beaucoup.

Mme POIREL.- Cette compétence chez les imprimeurs n'est pas très connue des donneurs d'ordres, parce qu'elle n'est pas valorisée par la profession. Elle n'est pas connue comme telle.

M. HUGUES.- (*Université des industries graphiques*) Nous avons la chance d'avoir devant nous des clients. Je leur pose une question simple : imaginez que vous ayez à rêver d'un fournisseur idéal, quel serait son métier ? Quelle capacité devrait-il avoir ? Quel service devrait-il vous fournir ?

M. ADES.- C'est une bonne question, ce sera la dernière de la session.

M. DEMONT.- Ce qui est important dans les travaux que nous engageons avec les imprimeurs, c'est la relation.

M. ADES.- La relation humaine ?

M. DEMONT.- Oui, elle me paraît extrêmement importante. Nous avons à transposer des idées sur le papier. Nous voulons être sûrs que les opérations soient réalisées en temps et en heure. Quand nous avons un imprimeur compétitif, offrant un bon rapport qualité/prix, réactif en termes de propositions, c'est précieux.

M. ADES.- Vous l'avez rencontré ?

M. DEMONT.- Beaucoup de personnes sont extrêmement compétentes dans la profession. Ce qui manque, c'est que la profession puisse donner à connaître son contenu aux annonceurs.

Je n'ai pas tout à fait dix ans d'ancienneté dans les arts graphiques. Ce qui m'a paru compliqué, lorsque je suis arrivé dans cet univers, ce sont le langage, la technologie, etc. Il suffirait de faire un effort de communication. La filière a besoin de mieux communiquer.

M. ADES.- Quand vous évoquez la filière, c'est vous. Vous avez besoin de mieux communiquer vous-même ?

M. DEMONT.- Non, je parle du monde des imprimeurs et des papetiers.

M. ADES.- Je pensais que vous vous faisiez un peu d'autocritique.

M. DELABRE.- (*Imprimerie point 44*) Bravo, Madame POIREL, parce que vous avez su créer un contexte permettant de rentrer dans une relation gagnant-gagnant entre chacun des prestataires. Puisque nous avons la possibilité de nous exprimer, nous trouvons de vraies solutions. Vous achetez moins cher et nous, imprimeurs, nous préservons nos marges. C'est bien la finalité d'une relation à long terme. A aucun moment, on n'a parlé du développement durable. Cela fait partie des axes à travailler, outre le prix, la qualité, le service, etc.

Mme POIREL.- En pense-bête, les groupes de travail au sein desquels nous serions susceptibles de vous inviter à participer à la réflexion en amont s'appellent les groupes d'analyse de la valeur. On est typiquement dans le sujet qui vous intéresse, à savoir : en créer vous et nous.

M. ADES.- Nous nous arrêtons là.

(*Applaudissements.*)

L'appui des DRIRE aux entreprises

M. ADES.- Nous enchaînons avec Mme LATRILLE, ingénieur à la DRIRE Ile-de-France. Nous allons parler de l'appui des DRIRE au marché et aux entreprises.

Madame, je vous laisse la parole.

Mme LATRILLE.- Je suis chargée de mission à la DRIRE (Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement). Je suis basée sur l'antenne départementale de Paris. C'est un service déconcentré de l'Etat. L'une de nos missions, entre autres, est de soutenir le tissu industriel régional en ciblant notamment les PME.

Nous avons quatre axes prioritaires d'action :

- ✓ Le soutien à l'innovation et la diffusion des nouvelles technologies ;
- ✓ L'accompagnement des mutations technologiques. L'imprimerie est une filière que nous souhaitons soutenir ;
- ✓ L'intégration des principes du développement durable dans les entreprises ;
- ✓ L'accompagnement des démarches de développement des compétences, comment préparer les ressources humaines de demain à affronter les changements que les entreprises connaissent.

Pour ce faire, la DRIRE dispose de plusieurs outils, notamment un premier qui n'en est pas vraiment un, mais qui nous permet de prendre reconnaissance du tissu industriel : les monographies. Ce sont des études stratégiques sur des filières données. Nous avons réalisé en 2007 onze études sur onze filières qui nous paraissaient significatives pour l'Ile-de-France, entre autres, l'imprimerie, étude sur laquelle je vais revenir tout à l'heure.

Puis nous avons les actions collectives. Ce sont des dispositifs d'accompagnement des PME, permettant de travailler avec un groupe d'entreprises et un porteur de projet sur des axes nous paraissant importants pour faire face aux changements que connaissent les filières. Je donnerai des exemples par la suite. Je vous expliquerai comment cela fonctionne.

Pour revenir sur l'étude réalisée en Ile-de-France sur les industries graphiques, je vais présenter brièvement les quelques conclusions sur lesquelles nous souhaitons travailler. Je ne vais pas m'étendre davantage, puisque le sujet a déjà été bien exposé ce matin et cet après-midi.

Sur le périmètre Ile-de-France, nous avons établi une matrice.

Pour les forces, l'Ile-de-France bénéficie de la proximité des donneurs d'ordres, donnée importante pour ce type de métier. La majorité d'entre eux et les grandes administrations y sont présentes.

L'Ile-de-France a un certain atout. La densité des acteurs de ce secteur est assez importante, ce qui permet de favoriser les synergies entre les différents métiers des industries graphiques et de collaborer ensemble. Nous pouvons constater une main-d'oeuvre de plus en plus qualifiée, avec des outils de production modernes. Les entreprises ont récemment investi dans ce domaine pour rester compétitives.

Au niveau des faiblesses, sur lesquelles nous souhaitons discuter pour proposer des axes d'action, nous en remarquons en matière de démarches commerciales et stratégiques. Les entreprises sont souvent déficientes sur ce volet. Il est très important, puisque le métier est en train de changer. Il faut étudier ce point-là. Les entreprises doivent soigner leur prospection commerciale.

On constate que les coûts de production sont plus élevés que dans les pays concurrents. Il faut essayer de mieux structurer l'offre. Les entreprises sont souvent de très petite taille. Elles ont dû s'endetter énormément ces dernières années pour faire face à la compétitivité et investir dans de nouveaux outils.

Parmi les menaces que nous avons identifiées, peu d'entreprises ont anticipé les changements organisationnels qui se sont opérés, dont nous avons parlé ce matin. Elles doivent les anticiper pour répondre aux nouvelles attentes des donneurs d'ordres.

Elles sont relativement peu rentables, ce qui empêche ou freine les capacités d'investissement matériel, voire immatériel. Le secteur est marqué par le vieillissement des effectifs, ce qui rend difficile l'anticipation pour les transmissions d'entreprises.

En matière d'opportunité, nous pensons que ces dernières doivent développer des stratégies de différenciation pour s'interroger sur les nouveaux besoins et attentes des donneurs d'ordres, la façon dont elles peuvent apporter de la valeur ajoutée aux produits. Maintenant, l'enjeu est de créer de la valeur ajoutée et du service, et non plus de se contenter seulement d'imprimer.

Il faut également, pour tout ce qui est partenariat d'entreprises, essayer de collaborer ensemble, afin de mieux structurer l'offre et d'être en mesure de se positionner par rapport aux gros donneurs d'ordres.

Je ne développe pas plus ces axes. Ces études nous permettent de dégager des pistes de manoeuvre. Si je suis ici aujourd'hui, c'est pour que nous discussions ensemble de ces axes. Nous, Etat, sommes à l'écoute de vos besoins pour essayer de construire des actions ensemble.

Je vais vous présenter le dispositif d'actions collectives.

Une action collective consiste à soutenir un porteur de projet : une association, une fédération professionnelle, une communauté d'agglomérations s'engage à conduire des actions au bénéfice de cinq, six ou cinquante entreprises, partageant une même problématique et nécessitant un soutien. Sans mutualisation, ce serait plus difficile. Le schéma synthétise le dispositif.

Nous avons le porteur, les pouvoirs publics, des collectivités locales. Il peut y avoir plusieurs financements possibles. Le porteur fait appel à un prestataire extérieur pour réaliser les interventions dans les entreprises, au bénéfice de leur groupe. L'aide est directement versée au porteur de projet. En général, elle varie de 30 à 50 % des dépenses éligibles.

Une action collective présente plusieurs phases, celles communes au groupe d'entreprises, dites de sensibilisation sur des thématiques nous paraissant importantes :

- ☞ Des formations communes à plusieurs entreprises, comme la mise au point d'un outil qui servira à la profession. Je vous donnerai les exemples par la suite.

- ☞ Des cercles d'échange.

Une partie dans l'action collective permet de décliner dans chaque entreprise des phases individuelles :

- ✓ Des diagnostics émis par un consultant qui vient pour aider à mettre en place une approche stratégique sur le métier
- ✓ Un conseil individualisé
- ✓ La mise en œuvre d'un plan d'action.

L'Etat peut subventionner une partie de ces dépenses. On peut arriver, avec d'autres cofinancements, à 80 % du montant total de l'opération.

Je vais vous donner quelques exemples menés pour la filière.

Une action a été portée par le SICOGIF. Elle est en cours. Il s'agit d'une bonne pratique environnementale dans l'imprimerie de labeur. L'objectif est de rédiger un référentiel de bonne pratique de type AFNOR, que ce soit en matière environnement, sécurité ou santé au travail. Un guide est vraiment adapté aux spécificités de l'imprimerie. Cette action a pour but de servir à l'ensemble de la filière.

Huit entreprises, qui se sont portées volontaires pour suivre la première phase, seront accompagnées vers une certification ISO 14000, pour réaliser leur état des lieux en matière d'environnement, santé, sécurité, puis mettre en place les différentes étapes permettant d'arriver à la certification.

Je vous ai indiqué quelques chiffres pour vous montrer l'ordre de grandeur de l'opération.

Les 290 000 € correspondent aux dépenses internes de la fédération pour la réalisation du travail ou le temps passé des consultants.

La subvention DRIRE de 82 000 € permet d'aider à la mise en place de ce genre d'action pour la filière.

Les déchets dans l'imprimerie constituent un gros sujet pour la filière. Il s'agit de créer une plate-forme de gestion mutualisée des déchets, qui serait destinée aux PME franciliennes, plus particulièrement aux entreprises du secteur des industries graphiques.

Cette action a été portée par l'association Action XX^e. Elle avait pour but de créer une association ayant en charge de faciliter la mise en place de la gestion mutualisée des déchets auprès des imprimeurs.

Là, nous sommes sur des montants identiques, 252 000 € pour l'action et une subvention DRIRE de 68 000 €. Le nombre d'entreprises sensibilisées est plus grand (150). Nous avons essayé de sensibiliser le maximum d'entre elles, en y réalisant des diagnostics déterminant quel type de déchet elles avaient, quelle quantité, ainsi que leur schéma de gestion. Ensuite, nous les avons accompagnées sur ce sujet.

Les deux premiers étaient axés sur l'environnement, mais nous cherchons aussi à travailler sur les aspects stratégiques, très importants pour la filière.

Cap Ile-de-France est une action portée par la FICG. Elle avait pour objet de former les dirigeants d'entreprise aux principaux enjeux de leur métier. Cela peut être les relations avec les annonceurs, le marketing, la réponse aux attentes.

Il était intéressant, à l'issue de cette première phase, de former des cercles d'échange entre entreprises. Ainsi, elles se réunissent autour d'un projet stratégique sur ces premiers sujets et réfléchissent à la mise en oeuvre et la simplification de la communication entre elles au sein de la filière. C'était un gros défi. Selon nous, c'est une façon de faire évoluer la situation.

Le montant de l'opération est de 112 000 € et la subvention DRIRE de 37 000 €. Vingt entreprises ont été partantes pour ces cercles d'action et pour travailler ensemble.

Dernier exemple : le soutien aux PME de la chaîne graphique du nord parisien. Cette action a été portée par la communauté d'agglomérations de Plaine Commune. Elle avait pour objectif d'accompagner les chefs d'entreprise en matière de communication, de prospection de nouvelle clientèle, d'organisation de la gestion de production, et de favoriser la mise en réseau. Ces sujets, assez disparates, tournent toujours autour de la stratégie d'entreprise.

Le montant est de 70 000 € et la subvention de 24 000 €. Vingt entreprises ont participé à cette action.

Je vous ai cité quatre types d'action, sachant que nous en avons mené d'autres. Bien sûr, la DRIRE Ile-de-France n'est pas seule à travailler sur ce sujet. Toutes celles de France essaient de soutenir les filières par ce même procédé.

A l'issue de l'étude, nous avons dégagé de nouveaux axes d'action. Nous pensons qu'ils sont indispensables pour la suite. J'aimerais avoir votre retour, parce que nous avons besoin des imprimeurs, des fédérations pour bien recevoir les attentes.

Un axe nous paraît primordial : anticiper les mutations pour s'ouvrir sur de nouveaux marchés. Ceux-ci se sont déplacés. Il est essentiel de préparer les entreprises, de former les industriels sur les nouvelles thématiques, d'accompagner les imprimeurs pour se positionner sur de nouveaux marchés porteurs. Cela passerait par un accompagnement sur la structuration de leur démarche commerciale, afin de savoir comment elles doivent se positionner sur les aspects marketing et produit, et comment conduire ces changements culturels.

Un aspect nous paraît important : l'appropriation des outils informatiques. Les donneurs d'ordres attendent de plus en plus ces compétences de la part des imprimeurs, la maîtrise des outils de communication dits business, de tous ceux collaboratifs, permettant de mieux gérer leur organisation industrielle et leurs coûts de production. Nous n'avons pas abordé, lors de la table ronde précédente, l'aide aux imprimeurs pour mieux structurer leurs coûts et présenter une offre visible.

Un troisième axe nous semble primordial : les partenariats, les réseaux d'entreprises. Les clients attendent de plus en plus des prestations globales de la part des imprimeurs. Nous l'avons vu avec les plates-formes d'édition et d'impression.

Comment les imprimeurs peuvent-ils présenter un service global, et non plus un simple imprimé ? En structurant leur offre, en se regroupant, ils pourront mieux rivaliser avec les plus grands groupes.

Comment accompagner les chefs d'entreprise dans la création de ces réseaux ? Nous travaillons déjà sur ce sujet avec l'action collective dont nous avons parlé. Nous souhaiterions oeuvrer encore sur cette voie. Elle nous paraît indispensable.

Bien sûr, tout passe par les ressources humaines. Comment mieux intégrer leurs outils de gestion ? Les métiers, donc les compétences, ont changé. Comment former les entreprises à la demande exprimée ? Cela implique des formations, la mise en place de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les entreprises sont confrontées à des problèmes de renouvellement. Nous souhaiterions les aider à les prendre en compte dans leur réflexion, et à anticiper les futurs besoins.

Je vous ai présenté le travail en Ile-de-France. J'insiste, toutes les DRIRE l'effectuent. Vous retrouverez la synthèse de l'étude que nous avons menée en 2007, téléchargeable sur le site de la DRIRE Ile-de-France. Vous trouverez les actions collectives menées, ainsi que nos propositions.

Nous vous invitons à rester en contact avec les fédérations, les associations, afin de savoir où nous en sommes dans nos actions, s'il est possible de se raccrocher à certaines en cours.

M. ADES.- Merci madame.

(Applaudissements.)

M. ADES.- Avez-vous quelque chose à ajouter ?

Mme LATRILLE.- J'ai dit l'essentiel. J'attends les questions.

M. ADES.- Pour vous mettre dans le bain et dans le convivial, et pas dans un esprit agressif, avez-vous l'impression d'être suffisamment sollicités et connus ?

Mme LATRILLE.- Nous essayons de faire le maximum de travail sur le terrain. Cela passe par les visites d'entreprises. Nous tâchons de rester connectés avec les besoins des imprimeurs, en réalisant une mission très rapprochée avec les fédérations.

Chaque action collective nécessite un gros travail de montage. Nous faisons des retours sur le découpage de l'action pour savoir comment les entreprises pourront être intéressées par ce programme. Nous menons des actions de sensibilisation pour nous faire connaître et raccrocher le maximum de personnes à celles-ci, afin que cela ne bénéficie pas à un petit groupe de huit ou neuf entreprises, mais à la filière entière.

M. ADES.- Avez-vous la conviction que, si on vous "pratique", si on est "client" de la DRIRE, on va mieux grâce à vous ?

Mme LATRILLE.- Nous n'avons pas la prétention de soigner tous les maux des filières, mais nous essayons de faire ce que nous pouvons, avec les moyens que nous avons, en étant le plus pertinent possible sur les sujets et à l'écoute.

Nous ne sommes jamais assez connus. C'est la raison pour laquelle nous tenons à participer à ce genre de manifestation. Nous réalisons un important travail de mise en commun avec les 22 DRIRE de France, afin de partager nos expériences dans chaque région. Les problématiques en Ile-de-France ne sont pas les mêmes qu'ailleurs. C'est l'une des plus significatives pour cette filière.

Nous essayons de partager l'expérience avec la DGE, de nous mettre autour de la table pour construire les plans d'action et être à l'écoute des imprimeurs, de la filière des industries graphiques dans son ensemble.

M. MENERET.- Je travaille à la Direction générale des entreprises en administration centrale. Je travaille avec Laure LATRILLE qui travaille à la DRIRE Ile-de-France. L'administration centrale a un service déconcentré, ce sont les DRIRE.

Il est important de comprendre que, sur le territoire national, lorsque plusieurs entreprises veulent mettre en place une démarche commune, lorsqu'elles ont un projet et qu'elles veulent être accompagnées par du consulting, si elles ont des besoins de formation et des besoins bien identifiés, l'action collective est un outil d'accompagnement intéressant. Cela permet vraiment aux chefs d'entreprise de bien échanger ensemble, d'avoir un retour sur investissement et de diminuer les coûts.

La subvention est incitative. Elle est là pour favoriser ce genre de rencontre entre les chefs d'entreprise. Telle est notre mission. Nous sommes là pour faciliter les échanges entre les chefs d'entreprise.

Nous sommes vraiment dans les starting-blocks. Vous avez une idée, vous avez besoin de développer quelque chose, vous voulez développer un partenariat, vous êtes plusieurs entreprises, nous pouvons répondre, gérer une boîte à outils et vous accompagner sur 24 mois.

Au niveau central, comme l'a indiqué Laure, nous faisons une compilation de toutes les expériences menées sur le territoire national. A l'avenir, nous allons essayer d'en faire une communication.

C'est une tradition française, mais l'on a tendance à parler de ce qui va mal. Or, j'aimerais que l'on parle de ce qui va bien. Dans votre secteur, il y a de vraies réussites. Certaines personnes réussissent très bien et font des choses merveilleuses.

On parlait de raisonnement en amont et certains de vos collègues le font déjà et très bien. Ils dégagent de la valeur ajoutée, des avantages compétitifs sur le marché. Cela fait partie des actions que nous pouvons mener. Aujourd'hui, c'est un gros coup de projecteur sur votre profession.

Nous croyons beaucoup en votre travail et au devenir de votre filière. Tant les DRIRE que la DGE au niveau central, nous sommes là pour vous accompagner dans vos démarches de créativité, vos démarches multiples que vous pouvez imaginer.

M. ADES.- Néanmoins, il ne faut pas se tromper, ce n'est pas vous qui faites les marchés, même s'il vous arrive de passer commande.

M. MENERET.- C'est un autre sujet. L'Etat est amené à engager des marchés publics. Ce sera un sujet intéressant. Il s'agira de déterminer un guide pratique pour l'Etat, afin de bien identifier la définition de ces marchés publics. Peut-être que l'Etat ne cible pas forcément correctement ses marchés publics. Les entreprises ont parfois du mal à répondre, si

les lots sont mal définis, à un marché public qui a été engagé. C'est un autre sujet que nous allons approfondir avec les fédérations professionnelles au titre de 2008.

M. GOUVERNEUR.- J'ai pu participer au Pays basque à un cluster. Apparemment, un certain nombre d'aides proviennent des régions, de l'Etat et éventuellement des collectivités locales aidés par l'Europe. Avez-vous la possibilité d'éclaircir la transversalité des aides possibles au niveau de l'Europe et de la France ? Peut-être que c'est déjà fait avec les fédérations. Entre le langage politique, qui est très pointu, et la réalité de la compréhension des mots politiques auprès des imprimeurs, il y avait un vrai décalage.

M. MENERET.- Cette question est très complexe. En réalité, pour un imprimeur, l'important est de savoir que, dans une action, il est obligé de sortir 1 500 € alors que l'action coûte 150 000 €. Ce qui l'intéresse, c'est de savoir que le reste est financé par des fonds publics.

Que la tambouille de l'administration soit complexe, c'est le travail des fonctionnaires. Nous passons du temps là-dessus. Les fonds européens, c'est également très compliqué.

Vous avez un projet, vous tapez à la DRIRE et la DRIRE se débrouille avec le caractère complexe des financements. Vous, ce qui vous intéresse, c'est l'aboutissement de votre projet et de savoir que, après instruction, vous obtiendrez une aide publique qui peut atteindre jusqu'à 50 % du coût total de l'opération. Tel est ce qu'il faut retenir. Le reste, c'est le travail des fonctionnaires. C'est à eux de trouver la solution, à savoir un financement d'Etat, un financement européen ou des collectivités territoriales dans un partenariat avec les collectivités territoriales.

Que ce soit complexe, nous vous le confirmons. L'administration va à un rythme, le monde industriel va à un autre rythme. Nous, ce qui nous intéresse, c'est de faire cette interface et d'être incitatifs dans le cadre de vos projets.

M. ADES.- Quel est le délai pour arriver à obtenir cette aide ?

M. MENERET.- C'est une très bonne question.

Un chef d'entreprise me disait : « *Monsieur MENERET, vos dossiers de demande d'aide, c'est une horreur. J'ai passé deux jours dessus pour construire mon dossier. C'est scandaleux !* » Je lui ai demandé ce qu'il avait eu en retour de deux jours de travail. Il m'a répondu : « *Une participation à hauteur de 50 % sur un projet qui dure sur 24 mois.* » En deux jours de travail, 50 % de l'investissement est couvert par l'Etat, ce qui n'arrive pas souvent.

Nous pouvons faire plus simple et je vous assure que nous faisons un effort de pédagogie, nous essayons de rendre les procédures plus simples. Toutefois, les documents que nous demandons, ce sont les liasses fiscales, le Kbis, ce qui est assez commun, l'identité de l'entreprise. Ce sont des documents que l'entreprise a l'habitude d'utiliser. Cela reste accessible.

Néanmoins, nous sommes là pour vous aider à remplir un dossier. Si vous rencontrez des difficultés, vous nous appelez, c'est notre travail.

Cela pose des tracas, cela vous demande un investissement, mais le retour sur investissement est vraiment très intéressant pour vous.

Un Intervenant.- J'aimerais rebondir sur la réflexion de Thierry MENERET et l'analyse que présentait Laure LATRILLE qui nous a aidés à monter des pôles de productivité, donc des plates-formes pour répondre aux attentes des donneurs d'ordre.

Les imprimeurs et la filière graphique en général n'ont pas besoin d'aides financières. Ils se sont eux-mêmes restructurés et ont optimisé leur process depuis bien longtemps. Ils ont proposé les services que l'on détaillait tout à l'heure. En revanche, ils ont besoin d'une clarification des règles et de la transparence, y compris des services de l'Etat.

Il y a loin de la coupe aux lèvres. Depuis de longues années, nous avons tenté, au travers de la réforme du code des marchés publics depuis 2004, d'essayer d'améliorer la lisibilité du code des marchés publics pour les industriels du secteur comme les autres industriels.

On a raté complètement la démarche avec l'Etat et les collectivités territoriales. Aujourd'hui, avec un petit imprimeur ou une PME qui essaie de se positionner sur un marché de fournitures, qui voit la division en lots comme le disait Thierry MENERET, les mauvaises questions qui nécessitent des mauvaises réponses, avec un critère unique qui est le moins-disant, on sait ce qui est en train de se passer dans les territoires et les bassins graphiques au travers des marchés publics et de sa réforme qui est en cours.

Aujourd'hui, il y a un risque de délocalisation des flux sur les marchés publics nationaux qui leur étaient naturellement dédiés. Le rôle d'un ministère de l'industrie est d'accompagner la consolidation de la filière et d'éviter cette évaporation qui se compte en emplois et en fiscalité locale.

M. ADES.- Il fallait que ce soit dit, mais cela ne va pas entraîner des développements ici, car il y a de quoi avoir deux jours de réflexion là-dessus pour peut-être commencer à bouger.

Quatrième table ronde :

REPONDRE AUX ATTENTES DU MARCHÉ : DES MODELES GAGNANTS

M. ADES.- Nous poursuivons avec le volet miroir de la première réunion de cet après-midi. Après les donneurs d'ordre, voyons les professionnels. Cette parenthèse de la DRIRE était importante, voyons comment l'on peut arriver à s'organiser pour faire en sorte que le modèle gagnant soit créé.

Jusqu'à présent, nous avons vu que les besoins avaient changé. Nous avons vu que vous avez su, dû et pu intégrer des solutions d'impression numérique pour l'organisation de documents à données variables, que les producteurs d'imprimé et de papier sont en train d'élargir leurs prestations et leurs services pour répondre aux nouvelles attentes de ce marché.

Nous allons maintenant voir comment vous pouvez répondre aux différentes questions, préoccupations et attentes formulées depuis ce matin à différents titres en termes de performance.

J'aimerais commencer par M. DARDE.

« 15 février 2005, les imprimeurs GLMC imprimerie et DEJA, spécialiste de l'impression offset, viennent de fusionner pour donner naissance à l'entreprise DEJA/GLMC. La nouvelle entité peut désormais proposer une offre globale sur le marché de l'impression, DEJA étant spécialiste du grand format et GLMC du petit et moyen format. »

Allez-vous bien aujourd'hui ?

M. DARDE.- L'entreprise va bien, mais c'est un métier difficile.

M. ADES.- Nous sommes en 2007, cela correspond-il toujours à vos espoirs et à vos attentes ?

M. DARDE.- Tout à fait. L'opération fusion prend 18 mois.

M. ADES.- Chez vous, un plus un fait trois.

M. DARDE.- Non. Les 18 premiers mois, cela fait un et demi. Il y a 18 mois difficiles à traverser. Après, cela fait trois.

M. ADES.- Pourquoi avez-vous fait cette fusion ? En lisant ce communiqué de presse, manifestement, vous aviez trouvé la pierre philosophale.

M. DARDE.- Le marché de l'imprimerie est excessivement atomisé. La fédération ou les syndicats donneront les chiffres exacts. On part, il y a 10 ans, de 10 000 imprimeurs à une profession qui en regroupe aujourd'hui 5000 à 6000. Cela signifie une destruction de bon

nombre de petites structures principalement familiales de 5 à 15 personnes et une foultitude d'opportunités en termes de rachat d'entreprises.

Cela ne veut pas dire qu'il faille racheter tout et n'importe quoi. On est tous un peu différent. Néanmoins, il y a de nombreuses opportunités avec en plus toute la génération des papy-boomers qui est en train de prendre sa retraite et dont les enfants veulent faire tout sauf de l'imprimerie, car ils ont vécu les 10 dernières années de leurs parents un peu déprimés avec des prix qui baissent de 10 % par an en moyenne depuis les 10 dernières années.

Pour répondre à cela, c'est d'abord une grande souffrance avec des annonceurs qui nous font subir les enchères inversées, les plates-formes de fabrication. Pour résister à cela avec une technologie qui permet de faire des gains de productivité, la solution de reprise d'entreprises et de fusion permet de partager les risques à plusieurs et de trouver des bonnes opportunités pour la suite.

M. ADES.- Vous connaissiez-vous depuis longtemps ?

M. DARDE.- Non, depuis 3 ans.

M. ADES.- Lorsque l'on veut se rapprocher et travailler ensemble, sur quoi s'attache-t-on ? Est-ce sur le parc machines, sur les hommes ou sur le carnet de commandes ?

M. DARDE.- Il y a des évidences technologiques en termes de parc machines puisque l'imprimerie DEJA était du grand format et l'imprimerie GLMC du moyen et petit format.

C'est d'abord une possibilité de mariage entre les dirigeants. L'imprimerie DEJA est une entreprise familiale, troisième génération en commande. Je les ai rejoints il y a une dizaine d'années en partenaire à 50/50. Aujourd'hui, après cette fusion, nous sommes trois associés. C'est un triple mariage qui aujourd'hui a réussi. Toutefois, nous allons rester modestes, car le métier est très compliqué. Cela se passe bien pour l'instant, mais cela peut s'inverser.

M. ADES.- Avec 120 salariés, quel est le nombre par entité ?

M. DARDE.- 80 chez l'imprimerie DEJA et le reste chez GLMC.

M. ADES.- Comment se sont-ils entendus ?

M. DARDE.- Ils se sont bien entendus. La fusion avait été préparée. Les départs naturels n'avaient pas été remplacés. Au moment de la fusion et du déménagement physique de l'imprimerie GLMC, il y a eu deux départs en retraite. Nous n'avons procédé à aucun licenciement.

M. ADES.- Il n'y a pas non plus de querelles de chefs ?

M. DARDE.- Non, car il y a eu complémentarité des chefs d'atelier.

M. ADES.- Pas de querelles au sommet de la maison ?

M. DARDE.- Non, car il y a complémentarité de dirigeants. Il y a un président qui n'a plus que 10 % des parts qui est resté historiquement M. DEJA et deux associés.

M. ADES.- Avec Philippe HENRI, je vais reprendre deux ou trois éléments, des exemples de demande de devis qui figurent sur votre site Internet. Vous en avez sept ou huit et je m'aperçois qu'il s'agit de travailleurs indépendants, de particuliers ou d'associations étudiantes. Ce sont des petits marchés.

M. HENRI.- Nous nous sommes spécialisés depuis de nombreuses années sur ce que certains d'entre vous ne voulaient pas prendre, à savoir les cartes de visite, les petits travaux de ville, les petites niches. Nous avons réussi dans cette petite niche. A l'heure actuelle, nous sommes 13 personnes. Grâce à la confluence de plusieurs métiers, puisque nous faisons de l'impression offset traditionnelle et de l'impression numérique, nous avons réussi à progresser et à prendre tous ces petits marchés, ce qui nous donne de gros marchés. Nous commençons à être connus et reconnus. Nous sommes toujours là. Nous faisons toute l'épicerie que les gros imprimeurs ne voulaient pas faire.

M. ADES.- Comptez-vous rester dans cette proximité locale ? Vous êtes-vous fixé un seuil supérieur au-delà duquel vous confiez cela à l'un de vos grands confrères ?

M. HENRI.- Tout à fait. Vu les prix du marché actuel, nous ne pouvons pas nous permettre d'investir dans de gros matériels. Dès qu'il y a des gros marchés, nous les faisons sous-traiter ou nous les donnons à des confrères que nous connaissons.

M. ADES.- Depuis combien de temps existez-vous ?

M. HENRI.- Depuis 30 ans.

M. ADES.- Souhaitez-vous exister encore ?

M. HENRI.- Au moins 30 ans.

M. ADES.- Sauf si vous vous vendez bien.

M. HENRI.- C'est une société de pères en fils. Nous sommes là depuis des années. Nous voulons continuer à faire notre imprimerie de proximité tout en continuant l'évolution technologie.

M. ADES.- Tel que vous êtes, vous prospérez bien ?

M. HENRI.- Oui. Les prix descendent, nous avons des problèmes avec les donneurs d'ordre et avec les appels d'offres, mais nous arrivons à nous en sortir.

M. ADES.- Rien de particulier, sauf le quotidien d'un chef d'entreprise.

M. HENRI.- Tout à fait, avec tout ce que vous connaissez, à savoir les taxes, les dernières choses que le Gouvernement nous met dans les roues.

M. ADES.- Vous exécutez ou vous êtes partenaire, à savoir que vous avez une capacité de proposition, d'imagination ? A quel niveau prenez-vous le client ?

M. HENRI.- Nous prenons le client avec un service global. Au départ, nous apportions un service. Nous avons toujours essayé de gérer le problème du client en lui apportant un grand service.

M. ADES.- Quel est votre chiffre d'affaires ?

M. HENRI.- 1,8 M€

M. ADES.- Avez-vous le temps de tout faire ?

M. HENRI.- Oui.

M. ADES.- Il faudra nous donner des leçons.

Frédéric FABI, vous êtes président de DUPLI PRINT, création en 1993. Vous faites 12 M€de chiffre d'affaires et vous êtes une centaine. Vous avez à peu près le même ratio l'un et l'autre. Vous allez aussi bien que lui ?

M. FABI.- Nous ne nous portons pas trop mal.

M. ADES.- Qu'attendez-vous de cette journée ?

M. FABI.- Il est intéressant d'entendre nos clients et nos confrères ou nos concurrents. Nous sommes aujourd'hui sur un marché qui est très mature. Un marché très mature est un marché très compétitif en termes de prix. Pour faire face à cette baisse de prix, il y a différentes solutions. Soit on est sur des marchés de niches où l'on a une spécialité, soit on se regroupe, soit on fait preuve d'imagination ou de stratégie différente.

Nous avons choisi la troisième voie. Aujourd'hui, nous considérons que nous sommes sur un marché compétitif. Tout le monde maîtrise l'outil de production, plus ou moins bien, mais il n'est pas compliqué de conduire une presse offset et d'imprimer sur des presses numériques.

Nous avons pris le parti d'inventer un nouveau métier. Je ne sais pas si nous avons réussi, mais c'est en cours. Il s'agit d'anticiper les besoins du client et de ne pas répondre nécessairement à un besoin exprimé.

J'aime bien prendre l'exemple du médecin. Je suis un footballeur depuis 30 années. J'ai toujours eu des problèmes de genoux. Je vais voir mon médecin du sport et je lui dis : *« J'ai un problème encore avec mon genou, peux-tu me prescrire quelques infiltrations et des séances chez le kiné. »* Il m'a regardé, il m'a fait marcher et il m'a prescrit des semelles.

Lorsqu'un client vient nous voir en nous faisant part de sa problématique, nous aimons bien comprendre à quoi est destiné le document. Notre objectif est de faire en sorte que le document que nous allons proposer au client lui fasse gagner plus d'argent, ce qui nous en fera gagner au passage.

Aujourd'hui, tel est ce que nous cherchons à faire, non sans difficultés. Il s'agit d'une vraie remise en question de l'entreprise en termes de compétences puisque nous sommes

obligés d'intégrer des développeurs informatiques, des chefs de projet. C'est une vraie vente de solutions et de services qui doit se trouver à tous les niveaux de l'entreprise, du coursier qui va aller livrer notre document jusqu'à la standardiste qui doit comprendre que l'on ne vend pas de l'encre sur du papier, mais des solutions qui vont permettre à nos clients d'être plus performants.

M. ADES.- Vous existez depuis 1993. Avez-vous recruté des collaborateurs spécifiques pour arriver à faire des offres de solutions ?

M. FABI.- Oui. Depuis 1999, nous avons des développeurs informatiques, des personnes qui développent en PHP. Nous avons des profils informatiques.

Nous venons de recruter en 2007 des chefs de projet, des personnes qui seront là pour comprendre la problématique d'un client et l'accompagner dans le développement.

Il y a forcément des nouvelles compétences, mais ce n'est pas forcément simple au quotidien. Ces nouvelles compétences représentent « la matière grise » de l'entreprise. L'intégration par rapport aux autres collaborateurs un peu plus classiques de nos métiers n'est pas forcément simple. Néanmoins, c'est un point indispensable.

M. ADES.- A-t-il été facile de les recruter avec le profil que vous attendiez ? Il n'était pas évident dans votre métier avec votre petite taille d'offrir à un jeune une perspective d'avenir.

M. FABI.- Dans notre métier, on parle beaucoup de one to one, de JDF. Il y a des modes. Des entreprises qui vont au bout des choses, il n'y en a pas tant que cela. Nous avons intégré des collaborateurs qui, pour la plupart, ont commencé à travailler sur ces projets en tant que prestataires extérieurs. Ce sont des personnes qui ont vu qu'il y avait toujours des projets nouveaux, des perspectives de développement assez intéressantes. Nous les avons formées.

Nous ne recrutons pas aujourd'hui une personne avec les compétences dont nous avons besoin. Nous recrutons une personne avec une partie des compétences dont nous avons besoin. Après, il y a nécessairement une formation dite « maison » où nous allons essayer d'adapter les compétences des individus à notre problématique.

M. ADES.- Philippe HENRI, vous rêvez quand vous l'entendez ? Vous vous dites que vous aimeriez pouvoir faire la même chose ?

M. HENRI.- Oui, tout à fait.

M. ADES.- Que vous faudrait-il ?

M. HENRI.- Des moyens financiers. On embauche une personne qui ne va pas produire tout de suite, mais dans un an ou un an et demi. On ne peut pas la former quand on est dans une petite entreprise.

M. ADES.- Vous n'êtes pas séduisant ?

M. HENRI.- Exactement. Nous avons une filière qui ne l'est pas.

M. ADES.- Comment vous en sortez-vous ?

M. HENRI.- On ne s'en sort pas, on cherche du personnel tout le temps.

M. FABI.- En 1999, nous devions réaliser 2,5 M€ de chiffre d'affaires. A l'époque, nous avons investi 1 MF ou 1,5 MF dans un développement de plate-forme Internet. C'était un pari. Nous devions être 20 ou 25. Nous avons attiré des gens. Sur des marchés très compétitifs, en crise, nous avons encore les moyens de faire quelque chose.

Le bon exemple d'il y a moins de dix ans est celui de la micro-informatique avec Dell. Tout le monde disait que ce marché était fini, qu'il n'y avait plus rien à y gagner. Dell est arrivé avec un nouveau *business model* et a réussi à gagner de l'argent. Aujourd'hui, il est le numéro un mondial.

Nous sommes en relation tous les jours avec des donneurs d'ordres. Nous avons plus à apporter souvent que certaines agences de communication en termes de conseil et d'approche commerciale.

M. LACHAZE.- Je voulais répondre à la question : faut-il forcément recruter pour répondre à des solutions globales ? Pas nécessairement. La notion de partenariat est aussi possible. C'est dans cette voie que nous sommes chez Print Alliance.

Cela répond à la question concernant la surcapacité sur le marché. Depuis six ans, nous mettons en œuvre le partenariat sur la chaîne verticale de la communication imprimée, en tant qu'imprimeur de la feuille jusqu'au routage, mais aussi de façon horizontale, en nous associant -pourquoi pas ?- avec des agences, afin de répondre globalement en étant prescripteurs de solutions chez nos clients.

Je rebondis sur ce qui s'est passé dans la table ronde précédente. J'ai retenu trois mots : expertise, globalisation, diagnostic.

En tant que consommateurs, nous recherchons tous des experts. Je reprends un exemple de la médecine. Si j'ai mal au pouce, je vais d'abord aller voir mon médecin qui fera le diagnostic, puis me dirigera vers un spécialiste. Celui-ci n'est pas un chirurgien généraliste, ce n'est même plus un chirurgien de la main, mais du pouce.

Dans nos métiers, il en est de même. On parlait tout à l'heure de plates-formes. Elles servent précisément à établir le diagnostic. Elles ne sont pas arrivées par hasard, mais parce qu'il y avait une demande. Si elles existent aujourd'hui, c'est pour y répondre.

Pour les imprimeurs, n'y a-t-il pas un autre modèle que les plates-formes pour répondre à ce diagnostic, pas toujours efficace à mon sens ? Pourquoi ? Parce qu'elles se rémunèrent par les honoraires de leurs clients. Bien souvent, ce n'est pas suffisant pour aller au bout du produit, de sa qualité et de son suivi, et embaucher des experts pour réaliser des arbitrages.

La rémunération n'étant pas suffisante, elles se paient également sur des remises arrière. En tant qu'imprimeurs, vous le subissez. Cela fausse la relation.

Reprenons l'exemple de notre médecin. Si vous allez le voir et que les honoraires que vous lui payez ne sont pas suffisants pour le rémunérer, ce qui est le cas puisque la sécurité sociale n'est pas positive, il lui faudra trouver d'autres sources de revenu. Mais s'il est payé par son spécialiste, cela va fausser un peu son jugement. Du coup, cela va vous choquer.

Pour répondre à la table ronde de tout à l'heure, oui, les plates-formes correspondent à un besoin, mais pas à tous, puisque leur jugement est parfois faussé.

Peut-être y a-t-il un espace pour nous, imprimeurs, pour répondre à cette demande.

Qu'avons-nous fait chez Print Alliance ? Nous avons regroupé AGIR et SEGO dans cette entité, ainsi que les parcs machine, et donné à cette structure une grande autonomie de décision. Ce ne sont pas les industriels qui nous permettent de faire le diagnostic, mais nous-mêmes. Nous avons cette liberté d'agir seuls pour donner le travail, qui chez AGIRC, qui chez SEGO, également à l'extérieur de ces deux groupes. Le but est de préserver l'intérêt du client et non celui des industriels.

C'est une réponse où nous sommes experts dans nos structures industrielles, mais aussi capables de faire le diagnostic et les arbitrages nécessaires sans être dépendants de la rémunération des fournisseurs. Ce modèle existe. C'est une autre réponse que l'intégration. On ne le voit pas suffisamment.

M. ADES.- Attention au bon dimensionnement. Vous avez changé, amélioré le parc de vos machines, etc. N'y a-t-il pas cette course à laquelle vous êtes plus ou moins contraints, la solution étant de dire : *"Je ne fais plus, je vais chez le voisin."* ?

M. LACHAZE.- D'abord, en mutualisant les forces, on arrête cette course à l'investissement, on répond de façon plus globale. On est capable de faire face à d'autres marchés et de développer des synergies.

Ensuite, même en se rassemblant, on ne peut pas tout faire. Soit vous dites : *"Je ne sais faire que les parcs machine que j'ai dans les deux groupes"*, soit vous acceptez, parce que vos actionnaires vous le permettent, de chercher ailleurs les prestations que vous ne savez pas fournir, à cause des délais ou services.

M. ADES.- Ce qui compte, c'est que vous offriez au donneur d'ordres une solution. Si ce n'est pas vous, c'est lui. Vous répondez de lui comme si c'était vous.

M. LACHAZE.- Exactement. Deux éléments me paraissent capitaux. Le premier est de ne pas être dépendant des industriels. Ils ont besoin de rentabiliser leur parc machines dans cette structure. Nous n'avons pas à remplir les plannings ni à rentabiliser les investissements. C'est une grande chance pour nous, pour réaliser ces arbitrages.

Autre point important : avoir une structure qui n'a pas pour vocation la rentabilité absolue, sinon, on va vers le moins-disant, et je vais tout sous-traiter en Chine. En me dirigeant vers le mieux-disant, mon objectif est d'aller en amont vers le prescripteur, chez mon client, et de lui vendre non pas du coût, mais de la valeur ajoutée. Pour cela, je ne suis pas dépendant des marges que je vais dégager sur mes fournisseurs. Je suis payé par mes sites industriels. Le modèle est là. Je n'ai pas à aller à la recherche de la marge.

M. ADES.- On y reviendra tout à l'heure. Il faut bien la trouver. S'il n'y a pas de marge, il n'y a pas de bénéfice. Dans ce cas, il y a difficulté à investir, bref, "au revoir monsieur."

M. LACHAZE.- Je connais mon plan de charge au début de l'année. Je n'ai pas de machines, je n'ai que des hommes. On connaît le coût au départ, on le finance. On le prévoit avec des frais fixes, payés par les usines. Quand vous préservez les intérêts de vos clients, vous les gardez. Donc, vous pérennisez la relation sur le long terme et vous dégager des marges.

M. ADES.- Je voudrais que l'on s'entretienne avec M. MEPLON. Nous avons vu les différentes attentes. Vous et nous n'avons cessé de répéter : *"Le prix n'est pas tout, il faut la qualité."* Nous avons entendu le donneur d'ordres. Même s'il voulait bien évidemment la qualité, il a commencé à évoquer le beurre et l'argent du beurre, ou l'inverse. Vous avez ajouté la rapidité d'intervention et de service. C'est un vrai plus.

M. MEPLON.- Nous connaissons la compétition dans le nord de la France, avec nos confrères et nos challengers belges. Je tiens à remercier l'Europe et l'euro. C'est un phénomène d'accélération pour nous.

Les Flandres nous ont permis d'avoir très rapidement l'idée que la réactivité était le maître mot. Pour le donneur d'ordres, c'était un élément important. On a tout basé là-dessus. On a des avantages en France, mais aussi des inconvénients. On a pu le mesurer par rapport à nos challengers belges. La Belgique n'est pas loin de Lille.

M. ADES.- Vous avez un solide métier, vous êtes installés depuis longtemps et un peu partout. Ceci aide aussi à réagir vite.

M. MEPLON.- Historiquement, nous étions imprimeurs dans le Nord de la France. Pour des problèmes de taille critique, de situation géographique du marché, on constatait, sans être un grand stratège, qu'il allait se consolider tandis que le nombre d'imprimeurs se réduirait. C'était inéluctable parce que toute filière se renforce.

Fort de cela, j'ai eu l'occasion de réaliser deux opérations de croissance externe. Une troisième devait se faire, mais n'a pu être concrétisée. Je suis persuadé que cela est dû à notre taille critique.

Avec l'euro et l'ouverture des frontières, les pays de l'Est et ceux émergents représentaient-ils une menace ou une opportunité ? En novembre 2003, je suis allé en Pologne. J'en suis revenu en me disant qu'il fallait faire quelque chose, je ne savais pas bien quoi. Je ne pense pas que ce soit une menace. En revanche, c'est une opportunité pour nous, imprimeurs du Nord de la France. La distance n'est pas un problème.

M. ADES.- D'autant que le réseau routier s'améliore considérablement.

M. MEPLON.- Il faut deux heures pour se rendre de Lille à Varsovie. Ces notions sont à prendre en compte. On s'est dit : "*Pourquoi pas ?*"

On a démarré en Pologne. On a ouvert un bureau commercial à Bruxelles. Vue de Lille, il y a quatre ans, c'était le bout du monde. Je me suis dit que j'irais. On a challengé nos amis belges. On a bien amorcé l'opération.

Pour l'international, merci Internet et le haut débit. On a démarré une filiale au Maroc, à Marrakech, pour faire du prépresse. On a dix personnes. On va passer à vingt. Notre filiale au Maroc nous envoie les formes imprimantes prêtes à plaquer.

On travaille en distance. Tout le monde sait le faire ensemble. Le patron de l'imprimerie m'aide énormément. Notre développement passe par l'Europe.

Nous sommes au ministère de l'Economie et des Finances français, mais nous avons une vocation européenne, peut-être modeste par rapport à celle des grands groupes, je le conçois. Mettre notre réactivité en réseau à distance, tel est notre credo.

M. ADES.- On a regardé les entreprises qui gagnent. Vous avez racheté des unités en Pologne ou vous les avez créées ?

M. MEPLON.- Je n'ai pas trouvé ce qu'il me fallait dans ce pays. On démarre la construction d'une imprimerie *ex nihilo*. On est parti de la feuille blanche. Elle est en train de se construire, à 25 kilomètres de Varsovie. On a le *back office*. J'y suis allé seul. Heureusement, j'ai des partenaires historiques, d'envergure internationale, tant en machines qu'en prépresse. Ils m'ont accompagné, ils m'aident. Ce sont des fournisseurs japonais. Sans eux, j'aurais eu beaucoup de difficultés. Je ne remercie pas les partenaires financiers français, ils ont été absents de l'opération.

Nous faisons de la création, du prépresse. Nous avons de la régie publicitaire, nous faisons du négoce, du *trading* de produits imprimés. La plate-forme de Bruxelles peut en acheter au Luxembourg et livrer en Irlande, ou le bureau de Bruxelles prendre une commande en France et fabriquer en Pologne. Nos clients nous demandent d'intégrer certaines solutions.

M. ADES.- Pour l'un d'entre vous, l'avenir est-il sombre ? Non, superbe, tant mieux !

Madame ABT, la vie est-elle belle pour vous aussi en Allemagne ? Vous avez une entreprise positionnée sur des produits de marketing direct et l'organisation du contenu. Combien êtes-vous ? Comment se porte-t-elle ?

Mme ABT.- (*Interprétation*) Cela va bien, cela pourrait aller mieux. C'est une imprimerie qui s'oriente davantage vers les services.

Je viens du secteur de l'impression classique. Depuis quelques années, nous constituons des bases de données pour les clients, qui peuvent mieux les exploiter. Nous nous voyons comme une entreprise de service pour celles de communication.

J'estime que nous, imprimeurs, sommes souvent plus en avance que les clients. Je me réfère à la table ronde n° 3, où l'on s'interrogeait sur ce que les clients attendaient des imprimeurs.

Nos clients gèrent la production des données, du texte et des images. Ils le font très bien, mais la présentation, la façon dont les textes, les images et le marketing sont apportés est chaotique. Souvent, les clients ne savent pas où se trouvent leurs bases de données, chez quel imprimeur, dans quelle agence, ni les différents intervenants, lesquels sont éparpillés. Il y a un problème de forme.

Des cadres du management du produit, du marketing et de la publicité passent des jours à rechercher les données. Ils aident les clients à générer un pool de données, afin qu'ils puissent les gérer, peu importe leur origine (Internet, Intranet, etc.). Les clients peuvent automatiquement générer des catalogues, des mailings, soit localement, soit à partir de différentes sources délocalisées. Nous garantissons que le *design* et la maquette, avec les données du client, sont respectés.

C'est très important pour les entreprises de franchise, parce que chacun est créatif. Le risque existe que la marque ou le logo du franchisé ne soit plus reconnaissable. Etant donné que l'on est très sollicité par la publicité, même débordé, il est très important de pouvoir l'identifier au premier coup d'œil.

De plus, nous avons une imprimerie, nous faisons du magasinage, pas seulement des imprimés, mais aussi des objets publicitaires. Le client a accès par Internet à ce qui est stocké chez nous. Il reçoit un message automatiquement généré à partir d'un seuil. Il lui permet de décider soit la poursuite de la production, soit le changement des modèles. C'est la gestion des stocks.

Nous avons aussi une imprimerie en Pologne et une coopération en Italie. Pourquoi la Pologne ? Ce n'est pas pour délocaliser ni détruire des emplois en Allemagne, mais pour répondre à la demande de certains clients s'agissant des prix, de la main-d'oeuvre, de l'artisanat, des choses qu'on ne fait plus en Allemagne.

Nous détenons la technologie de la gestion des données. Ce sont des solutions intelligentes.

M. ADES.- Je voudrais préciser la nature des relations avec les donneurs d'ordres. Parlent-ils le même langage ou sont-ils en permanence frustrés ?

Mme ABT.- (*Interprétation*) Je suis parfois frustrée et parfois très heureuse.

M. ADES.- A cause de quoi êtes-vous frustrée ?

Mme ABT.- (*Interprétation*) Avec des clients avec lesquels nous travaillons depuis très longtemps, nous développons ce concept de base de données permanente et proche de leurs besoins. Ils réfléchissent longtemps, mettent tout dans un tiroir et ne se décident pas. C'est frustrant.

Un client vient nous voir pour demander une communication, un changement de la base de données. Il reçoit une proposition et, du jour au lendemain, le directeur du marketing est viré...

Les successeurs reprennent des concepts vieux d'il y a 8 ans et ils oublient toutes les nouveautés. Je suis heureuse, car de plus en plus d'agences viennent me voir et me disent : « *Vous avez ce concept de bases de données, pouvez-vous les développer pour nos clients ?* » Il s'agit d'une démarche nouvelle qui me satisfait.

M. ADES.- Nous avons entendu en début d'après-midi les donneurs d'ordre qui parlaient d'abord du prix puis de la qualité et du temps. Les autres imprimeurs qui sont ici autour de cette table ont parlé de la qualité et de l'innovation, le prix étant la dernière des composantes. Dans le cas allemand, quelle hiérarchie met-on entre les prix, les délais, la qualité et la créativité ?

Mme IMGARD.- (*Interprétation*) Les acheteurs ne parlent que de prix. Au niveau de la direction et de la direction de la communication, ils évoquent parfois le prix. Toutefois, j'ai la capacité de leur faire comprendre que, en amont, il est possible de gagner du temps et de la qualité dans la communication.

Les clients reçoivent tout ce qu'il faut en amont avec les bases de données, ils peuvent toujours décider d'imprimer chez eux ou d'aller imprimer ailleurs.

M. LACHAZE.- Vous disiez que nous parlions essentiellement de qualité et pas de prix. Si nous ne parlions que de qualité, nous ne vendrions pas grand-chose. Notre quotidien est de parler de prix. Toutefois, tout dépend de notre interlocuteur.

Lorsque nous parlons à un acheteur, il est difficile de sortir de la notion du prix. Lorsque vous êtes soumis à des appels d'offres avec des enchères inversées, il est compliqué de vendre une différenciation. Là, on ne parle plus de ROI, mais des coûts. En fin de compte, nous devons vendre le retour sur investissement de la compagnie et non pas son coût.

L'exemple de madame est de parler d'intégration horizontale. Elle mixe l'imprimerie avec des bases de données. J'imagine qu'elle travaille plutôt dans le catalogue.

Un exemple d'intégration horizontale où l'on a accès plus facilement lorsque l'on remonte le problème sur les bases de données texte et image, on ne parle pas de bases de données individuelles, on ne travaille plus avec un acheteur, on travaille avec une direction marketing ou une direction générale et on arrive à vendre de la différenciation.

M. ADES.- Lorsque l'on parle de l'imprimé, il faut bien imprimer sur quelque chose. Là encore, pour l'essentiel, cela se passe sur du papier. Nous avons un distributeur et un producteur. Nous allons commencer par le distributeur qui est M. MASSIN qui est à la direction commerciale et marketing du groupe INAPA, un groupe européen. Vous distribuez 700 tonnes par jour et vous avez 20 000 clients en France.

M. MASSIN.- Dans un premier temps, on a mis en concurrence le papier et le support Internet. On a également parlé depuis ce matin de valorisation des marges et de la défense du métier.

Je fais un premier constat. Pour défendre notre métier et valoriser le support, il faut varier le papier. On a une chance formidable avec le papier, à savoir que l'on a toutes les possibilités au niveau du format ou des grammages. Le papier est un produit qui a plusieurs propriétés. La première est que l'on peut le toucher et le sentir. Il y a assez peu de produits qui regroupent à eux seuls ces trois fondamentaux.

Or, lorsque l'on regarde les papiers que nous avons sur nos bureaux ou ceux que nous imprimons, nous imprimons 70 % de couchés brillants ou couchés satinés. Tous les couchés n'ont pas la même main, aussi peut-on jouer sur les grammages si l'on ne veut viser que l'aspect économique. On peut également faire preuve de créativité en variant les supports. Si tout le monde se bagarre sur les mêmes supports, on arrive rapidement à l'objectif prix du client.

Nous sommes là, en tant que distributeurs, comme force de propositions. L'imprimeur est le principal vecteur, c'est lui le réel prescripteur. On pourra mettre 50 prescripteurs au niveau national pour aller voir les donneurs d'ordre, pour leur faire des propositions, le meilleur vecteur pour défendre le support est l'imprimeur. Il ne faut pas sous-estimer ce point.

La productivité est importante. Pour arriver à descendre cette productivité, on peut uniformiser les supports. On peut jouer sur toute la palette des supports. Une entreprise comme la nôtre distribue 6 000 codes articles et 400 sortes de supports différents. On parle malheureusement trop souvent toujours des mêmes supports.

M. ADES.- Est-ce le client qui le demande ?

M. MASSIN.- Pour comparer une offre par rapport à une autre, il est mieux de mettre les choses dans les cases et de les normaliser. Le client peut l'informer.

M. ADES.- Je vais vous parler avec votre autre casquette, celle de président de l'association française de distributeurs de papier. Vos confrères et vous allez-vous suffisamment faire la tournée des popotes avec votre catalogue ou vos échantillons ?

M. MASSIN.- Je peux vous dire que, sur une structure comme la nôtre, je parle de la France où nous avons 300 personnes, plus de la moitié des effectifs sont tournés sur l'action commerciale. Ils parlent des supports et ils les mettent en valeur. Nous essayons d'informer, mais le client final est le véritable d'honneur d'ordre et c'est à travers les forces de vente des imprimeurs et à travers l'imprimeur que l'on va valoriser le support.

M. ADES.- Manquent-ils d'imagination ?

M. MASSIN.- On parle d'un manque de communication. Peut-être que nous-mêmes papetiers et imprimeurs sommes un peu autistes.

M. ADES.- Comment fait-on pour s'en sortir ?

M. MASSIN.- Il faut peut-être décoller le nez de la vitre, prendre du recul et se poser les bonnes questions.

Comment peut-on défendre un prix ? Lorsque l'on arrive par le système des enchères inversées, on n'a pas beaucoup de moyens pour défendre le prix. Il faut peut-être se bagarrer vis-à-vis de nos clients.

M. ADES.- C'est là que le client final va avoir son rôle. Certes, on a pu faire de l'enchère inversée, on a pu essayer de tirer les prix vers le bas, cela n'empêche pas la campagne, le mailing ou le catalogue de faire un flop. On le voit bien dans l'édition de catalogue en particulier, notamment lorsque l'on a voulu montrer que le papier était du papier recyclé. On peut faire du beau papier recyclé ou du papier recyclé moche. Très souvent, les couleurs ne sont pas belles et la texture n'est pas bonne.

M. MASSIN.- Le produit recyclé n'est pas moins cher. Les productivités les plus importantes, nous les avons sur les produits qui se rapprochent d'un standard et sur lesquels on va faire des économies d'échelle et des économies de production extrêmement importantes.

Le prix bas n'est pas forcément synonyme de mauvaise qualité, il ne faut pas non plus parodier les choses. Il est synonyme de banalité. Telle est la difficulté.

C'est en répétant les choses que l'on se fait comprendre, les papiers de création, les divers supports que nous avons, ce n'est pas uniquement pour les cartons d'invitation pour les soirées branchées ; c'est aussi pour le catalogue, pour les bilans. Qu'y a-t-il de plus triste et de plus sinistre que la communication à travers un bilan ? On peut jouer avec les couleurs, avec les textures et les grammages. On peut s'amuser. Je pense que l'on attire davantage l'attention.

M. LACHAZE.- Lorsque l'on a un produit soumis aux enchères inversées, en général, il existe déjà et il fonctionne. On ne parle pas d'un nouveau produit. Ce n'est pas ceux-là que l'on met en enchères inversées. De plus, il n'y a plus beaucoup d'imprimeurs qui impriment mal. Ce n'est pas synonyme de mauvaise qualité ni de différenciation. On doit revenir sur la notion de retour sur investissement plus que sur la notion de prix, que ce soit dans le papier ou dans la communication imprimée. Pour cela, les enchères inversées ne le permettent pas, il faut avoir accès aux directions marketing ou aux directions générales.

M. FABI.- Le retour sur investissement ou la valeur ajoutée dépend de quel document on parle. On a beau retourner certains imprimés dans tous les sens, les décortiquer, ils sont malheureusement soumis aux prix et ont une compétition internationale. On ne peut pas non plus apporter de la valeur sur tous les documents. Il faut également faire la part des choses. Il y a certains documents sur lesquels on peut apporter quelque chose au client et d'autres où le client a fait le tour de son document. Dans ce cas, la seule chose que l'on puisse faire, c'est de le vendre le mieux possible. Après, cela dépend de la relation personnelle entre le vendeur et le client.

M. ADES.- Je remonte ma chaîne. Au départ, s'il n'y a pas vous, il n'y a plus rien puisque vous fabriquez du papier. Vous le fabriquez depuis longtemps, peu importe le nom que vous avez pris. L'entreprise a évalué depuis le début du siècle dernier.

M. LEFEVRE.- Nous avons 100 ans.

M. ADES.- Vous pesez encore lourd. En revanche, vous n'êtes plus nombreux sur le créneau.

M. LEFEVRE.- La production de papier se consolide.

Je pense que tout a été dit. Pour résumer, j'aimerais prendre une image dans la pâtisserie. On a un gâteau, c'est le marché de l'imprimé. Comment le fait-on grandir pour qu'il soit plus gros ? Comment le rend-on plus cher ?

Si l'on veut le faire grandir, à communication totale constante, la première chose est de savoir comment reprendre des marchés à ces autres industries ? Là-dessus, une initiative est lancée dont vous allez probablement voir les premiers effets bientôt.

Une phrase m'a fait sursauter dans la présentation d'avant, à savoir qu'Internet est complémentaire du papier. Ce n'est pas vrai, Internet bouffe le papier. En Angleterre, Internet a pris 20 % des budgets de publicité, ce qui est énorme. En France, nous sommes aux alentours de 10 %.

Il faut voir comment reprendre du marché par rapport à ces médias-là. Il y a des idées sur la façon de communiquer, le fait que l'on touche le papier par exemple, qui sont sûrement à creuser.

Pour augmenter le gâteau, tout dépend de la dimension que l'on donne au gâteau, à savoir mondial, européen ou français. Ici, nous parlons de notre industrie française. Cela a été abordé rapidement, les étrangers nous prennent du marché. Vous avez la petite brochure et les imports ont augmenté de 100 % en 10 ans.

Comment lutter contre ces gens-là ? Un sujet a été abordé, qui le sera demain, un sujet offensif, il s'agit de l'environnement. Demandez combien de kilos de CO₂ sont émis pour amener une tonne de papier chinois en France. Dans les bonnes entreprises chinoises, je ne fais pas de gorge chaude sur les problèmes d'environnement de la Chine, à cause des transports, ils auront 200 ou 300 kilos de CO₂ par tonne de papier amené en plus du CO₂ que je produis.

On a des moyens. On a toute une chaîne de certification. Nous, papetiers français, nous ne vivons que s'il y a des imprimeurs et des clients finaux. Aussi, il faut aller défendre ces parts en expliquant que nous avons des avantages, notamment dans notre avancement dans le développement durable.

M. ADES.- Etes-vous sûr que vous arrivez à convaincre avec les bons arguments ?

M. LEFEVRE.- La profession doit faire beaucoup de progrès dans le domaine. Personnellement, je crois beaucoup au CO₂, car cela va parler davantage que nos certifications de pâte. Tout le monde s'y met. Le CO₂ parle à tout le monde. Nous avons beaucoup de progrès à faire et nous comptons sur nos syndicats. Nos syndicats sont importants pour nous défendre.

M. DARDE.- Commercialement et stratégiquement, pour une entreprise, si l'on s'enferme dans la notion de prix, on scie la branche sur laquelle on est assis. Le seul moyen, le développement durable en fait partie, est de sortir de cette problématique prix et de proposer autre chose aux clients.

Tous les grands annonceurs qui étaient à cette table ronde, leur président a signé dans chacune des entreprises une charte en 10 points sur la responsabilité sociétale environnement.

Aujourd'hui, je demande à mes commerciaux d'aller voir les annonceurs, non pas en disant que nous sommes les moins chers, que nous avons les meilleures machines et que nous pouvons livrer en deux jours, car tout le monde le fait, mais ne leur disant : « *Vos imprimeurs actuels ne sont pas tous certifiés FSC ou PEFC. Il y a des tonnes de CO₂ parce que le papier vient de Chine. Votre imprimeur est en Chine, là encore, c'est du CO₂. Votre président a pris un engagement, aux achats, il s'agit de le respecter. Choisissez un imprimeur Imprim'vert certifié qui est en cours d'ISO 14000 et vous serez sûr de respecter les engagements de votre direction générale qui sont bien imprimés sur une charte.* »

M. ADES.- Nous allons nous arrêter là, car je ne voudrais pas faire le débat de demain.

M. LEFEVRE.- Pour finir, comment faire pour que le gâteau soit mieux vendu à un prix plus élevé ? Il faut sortir du cercle infernal de la baisse des prix. Sur le marché mature, le prix est un argument important. Dire que l'on va monter le prix, j'y crois peu tant que l'on est surcapacitaire. Or, nous le sommes en production par rapport à la demande. En revanche, il faut éviter qu'il baisse au travers de tout ce qui a été dit au point de vue différenciation, avoir des idées sur les présentations des rapports annuels.

Il faut faire confiance à nos créatifs. Il faut investir dans des personnes qui sont créatives et qui vont nous aider. Pour cela, il faut avoir un peu d'air et, avoir un peu d'air, c'est un peu d'argent.

M. ADES.- La DRIRE peut-elle aider à investir sur les hommes, ce que réclamait M. HENRI ?

M. MENERET.- En réalité, jusqu'en 2006, existait l'aide au recrutement de cadres. Elle permettait de prendre en charge 50 % du coût salarial du cadre pendant un an. Cela permettait d'amortir toute la période d'apprentissage du cadre dans l'entreprise. Certaines régions ont repris ce modèle d'aide individuelle. Il faut que vous vous adressiez à vos régions respectives pour savoir si elles ont maintenu ce type d'aide individuelle. Les DRIRE ne font plus d'aide individuelle.

M. FABI.- Il y a des aides chez OSEO, vous pouvez recruter des personnes techniques (minimum bac+2) et ils prennent jusqu'à 50 % des rémunérations.

M. ADES.- Monsieur HENRI, vous allez peut-être pouvoir arriver à trouver la pierre philosophale...

M. HENRI.- Elle existe, mais il faut trouver le moyen de la trouver. Il n'y a aucune communication de l'Etat ou d'OSEO à destination des petites ou moyennes entreprises. Vous allez dans un ministère, vous êtes une petite entreprise, vous demandez quelque chose, vous avez peu de chances de ressortir avec une réponse. Les petites structures ne sont pas aidées pour pouvoir s'en sortir.

M. ADES.- Ou pas suffisamment. Avez-vous appris quelque chose cet après-midi ?

M. HENRI.- Oui.

M. ADES.- Au bout du compte, cet après-midi, avec des entreprises qui veulent essayer de gagner, nous avons regardé comment elles se sont réorganisées pour pouvoir vivre avec leur temps voire anticiper les questions.

Un Intervenant.- (*Responsable du département fabrication chez Bouygues Télécom*) Je ne voudrais pas que la salle reste sur l'image négative d'un grand donneur d'ordre,

ce n'est pas forcément un service achats qu'il peut avoir comme interlocuteur ou, encore pire, une plate-forme.

Chez Bouygues Télécom, nous avons choisi un autre modèle. Nous avons intégré une équipe d'experts de la chaîne graphique qui intervient très en amont, dès la création, et qui établit dès le départ, en accord avec le marketing, après analyse du besoin client, y compris le client final et interne, un rapport qualité/prix/service. Aujourd'hui, le service devient pratiquement le deuxième critère derrière le prix. En mode réactif, le prix intervient parfois en troisième critère. Il y a des modèles et ce n'est pas uniquement celui qui nous a été présenté tout à l'heure.

J'aimerais revenir sur le problème du développement durable. J'aimerais lancer une alerte. Je ne sais pas si tout le monde se rend compte du courant qui est en train de s'instaurer dans les grandes entreprises françaises.

Aujourd'hui, dans toutes les grandes entreprises, dont je fais partie, il y a une diabolisation du papier largement relayée par les médias. Pas un seul donneur d'ordre aujourd'hui ne donne un ordre pour produire sur du papier en se disant : « Je suis en train de contribuer à la destruction de la planète. »

Ce qui se passe est gravissime. Aujourd'hui, je m'adresse à tous les syndicats ici présents dans la salle, des syndicats d'imprimeurs ou de papetiers. Messieurs, unissez-vous et prenez la parole comme ont su le faire d'autres dans d'autres filières. Je prends l'exemple de la filière bovine lorsqu'il y a eu le problème de la vache folle.

Messieurs, unissez-vous et communiquez à travers les médias sur la réalité du développement durable à travers le papier. Si vous n'y prenez garde, ce phénomène, qui est aujourd'hui relativement concentré dans les grosses entreprises, va descendre jusque dans les PME et, dans 10 ans, on ne vend plus de papier.

(Applaudissements.)

M. FORTIN.- Tout à l'heure, nous avons présenté le modèle que nous avons chacun dans nos entreprises et celui de Bouygues Télécom est un autre mode de fonctionnement qui est tout à fait recevable. Il a dû être étudié et est conforme à la stratégie d'achats définie.

Je voulais apporter une précision. Vous avez parlé d'enchères inversées. Lorsque l'on utilise ces outils, qui sont des outils de e-sourcing, vous les utilisez pour faire des appels d'offres classiques, pas forcément sous forme d'enchères inversées. Après, il y a la deuxième partie que sont les enchères inversées auxquelles certains répondent.

Un bon acheteur, lorsqu'il organise des enchères inversées, il doit s'assurer que l'on invite des fournisseurs qui sachent répondre aux spécifications du besoin en qualité, en service,

en capacité technique, etc. Après, il reste un élément à déterminer qui est le prix. C'est là qu'interviennent les enchères inversées. C'est ainsi que cela devrait être fait.

Certaines règles de l'art sont écrites pour l'utilisation des enchères inversées si cela est bien utilisé. Après, les fournisseurs sont uniquement invités à être compétitifs et à faire leurs offres sur la notion de prix. Il est vrai que des imprimeurs étrangers peuvent également être invités.

M. LACHAZE.- Je suis parfaitement d'accord avec vous. Il n'y a jamais de problème de qualité parce que, la plupart du temps, ce travail est fait avant.

On n'a pas forcément les moyens de vous vendre la différenciation. Une fois que votre travail d'acheteur, de *sourcing*, est fait, on doit répondre dans une case ; on n'a pas les moyens de vous apporter la différenciation, qui peut avoir parfois un levier plus important que le simple prix. Nous sommes frustrés de ne pas pouvoir interagir.

M. FORTIN.- Cela doit se faire sur des produits qui sont sur des marchés matures, normés. On n'est pas sur un nouveau produit, un nouveau catalogue, un nouveau document qui nécessite de la valeur ajoutée des imprimeurs. On est sur quelque chose de normé, de connu, de reconnu. L'analyse de la valeur est faite depuis dix ans au quotidien. Cela devrait être fait dans ce sens si c'est bien fait.

Une stratégie d'achat est différente en fonction des situations, des produits et des services à acheter, en fonction du marché fournisseur, du besoin, etc. C'est un des outils, mais ce n'est pas l'outil unique des acheteurs. Chez Pierre & Vacances, nous ne l'utilisons pas aujourd'hui. Auparavant, lorsque j'étais dans d'autres grands groupes, j'en ai utilisé.

J'ai entendu M. LEFEVRE dire : *"Il faut que nous défendions notre business en France parce que les pays étrangers viennent manger notre gâteau."* Très bien. J'enlève ma casquette Pierre & Vacances ; j'ai envie de dire : *"Allez manger le gâteau des autres !"*

M. LEFEVRE.- Cela conduira à des problèmes de développement durable. Si je vais manger le marché allemand, je vais envoyer mes camions en Allemagne ; eux vont venir en France manger le mien. Et le CO2 va monter ! A travers ces affaires de CO2, on va redécouvrir la vertu de la production locale. Ce n'est pas uniquement pour la papeterie, mais nous avons quelque chose à jouer.

M. FORTIN.- Que dit M. DARDE lorsqu'il explique qu'il est très heureux de l'euro, d'avoir été en Belgique... ?

M. MASSIN.- Sur le challenge des transports, il va falloir avoir le sens des responsabilités. On ne va pas pouvoir continuer à laisser dégringoler des camions du Nord de l'Europe pour aller dans le Sud de l'Europe. Ils détruisent les infrastructures. En Allemagne ou en Autriche, les camions qui viennent de l'Est sont taxés. Soit on prend ce sujet de cette façon,

soit on essaie de trouver des solutions de proximité, en étant éco-responsable. A force de ne pas l'être et de penser que c'est l'échelon supérieur, cela devient compliqué.

M. ADES.- On arrête sur ce point parce que l'on empiète sur le débat de main.

M. LAMY.- Je suis gérant d'une toute petite société, trois salariés. On n'a pas entendu les tout-petits. Je voudrais ramener le débat à l'origine : l'imprimé, un média du futur ?

Tout le monde a reçu le programme. L'imprimé est à l'intérieur d'un support en plastique. En tant qu'imprimeur, j'aurais aimé faire l'enveloppe de support. Ce n'est pas très présentable. Le produit à l'intérieur est froissé. Je suis imprimeur spécialiste de l'enveloppe. Je ne sais pas à combien d'exemplaires cela a été tiré, mais...

C'était pour ramener le débat sur l'imprimé. Pour moi, ce n'est pas un imprimé. Je ne sais pas ce qu'en pensent les collègues ici présents, mais si vous pensez que c'est un imprimé... Merci.

M. MENNERET.- C'est une très bonne remarque. C'est quelqu'un du métier qui a imprimé, en fonction d'un objectif. Nous étions clients. Nous n'avions pas besoin de la sur-qualité, mais de quelque chose de très précis. Je peux vous assurer qu'ils ont répondu exactement à ce que nous attendions. Si j'avais eu un imprimeur qui m'avait rendu quelque chose en sur-qualité, je lui aurais répondu : "*Ce n'est pas ce que j'attends.*" Certainement aurait-il été trop cher. L'imprimeur qui m'a rendu cela a compris mon besoin, en a fait une analyse. En tant que client, je suis satisfait.

(Applaudissements.)

M. LAMY.- Pas moi en tant qu'imprimeur !

M. LACHAZE.- Il existe des films écologiques. Peut-être est-il biofragmentable.

M. LAMY.- Il existe des enveloppes recyclables. Reconnaissez que ce n'est pas présentable ! Ce n'est pas vendable non plus.

M. TANGUY.- Je suis directeur général de TPI, une imprimerie de douze personnes dans le Val d'Oise. J'ai une question à poser à notre consœur allemande. En Allemagne, a-t-on le même problème de relations avec les donneurs d'ordres ? Entre autres, les obligations engagent principalement le prestataire, quasiment jamais le client. L'exemple le plus délirant est la remise des éléments. C'est complètement fantaisiste. Vous pouvez faire des plannings à leur demande, mais il ne faut surtout pas en tenir compte pour faire vos plannings de production.

Mme ABT.- *(Interprétation)* Sur le plan contractuel, il n'y a pas de problème. A partir du moment où il y a un contrat, il y a les conditions, la date de réception des éléments. La réalité est tout autre. Je suppose que l'on ne va pas tout le temps au tribunal. L'imprimeur est sous pression. Monsieur a raison, mais parfois il faut savoir dire "non". C'est très difficile. Vous

connaissez la situation, vous travaillez sous pression, vous n'avez pas les délais nécessaires, les encres n'ont pas le temps de sécher, le client n'est pas satisfait.

Le mieux est que ce soit réglé par écrit, que l'on dise au client qui ne respecte pas les délais que l'on peut certes imprimer, mais qu'il doit en accepter les conséquences, à savoir une diminution de la qualité. Cela doit être mis par écrit.

Nous essayons de respecter les délais, de faire tout ce qu'il faut, même s'il faut travailler 24 heures sur 24 pour satisfaire le client. Mais certaines choses sont impossibles.

Un Intervenant.- On a beaucoup parlé de valeur ajoutée sur la chaîne graphique, de chaîne de valeur, de marge, etc. J'ai beaucoup appris aujourd'hui. En revanche, on a peu parlé de certains partenaires importants de la chaîne graphique : les agences de communication. Il y a un gâteau ; il en faut pour tout le monde et, parfois, il n'est pas aussi gros qu'on le voudrait. Je me suis toujours dit que, si je devais investir, il vaudrait mieux que j'investisse dans une agence que dans une imprimerie. Les personnes qui ont les plus gros capitaux immobilisés et les plus grosses contraintes industrielles sont celles qui font les plus petites marges.

On n'a pas évoqué le problème de la valeur ajoutée tout au long de la chaîne graphique, entre le donneur d'ordre et l'imprimeur. Finalement, l'imprimeur ne semble guère avoir une position privilégiée dans cette chaîne. Moins on a d'investissements lourds, plus on dégagne de bonnes marges.

La situation a-t-elle évolué ?

Aujourd'hui, des imprimeurs essaient d'intégrer de la création. Ils ne le disent pas comme cela, mais je comprends qu'ils aient envie d'intégrer la valeur ajoutée de la communication.

M. ADES.- La question a été évoquée, mais nous ne sommes pas entrés dans le détail. Je vais dire plus directement que ce n'est pas typique de ce secteur. Vous allez dans l'agroalimentaire ou dans l'automobile, le problème est exactement le même, celui qui a l'investissement le plus lourd gagne le moins.

Un Intervenant.- Vous voulez dire que la grande distribution gagne trop d'argent ?

M. ADES.- Je n'ai pas dit qu'elle gagnait trop d'argent, mais qu'elle gagnait beaucoup mieux sa vie. La marge est plus forte.

M. MENERET.- J'ai l'exemple d'une petite imprimerie qui a développé un partenariat avec une agence de communication ainsi qu'un partenariat avec une agence de consulting. Ce partenariat a permis à ce triumvirat de se développer de façon extraordinaire. Ce sont des marchés locaux. Ils ont fait des financements croisés au niveau des capitaux, mais cet imprimeur a compris qu'il ne pouvait plus s'en sortir seul et qu'il fallait qu'il développe quelque chose. Il l'a développé, cela fonctionne très bien sur le plan local.

M. FABI.- J'ai l'impression que, parce que l'on est imprimeur, on doit passer un partenariat. Nous ne sommes pas plus bêtes que les autres. Je pense réellement que nous sommes capables aujourd'hui de structurer notre capital, de faire appel à des investisseurs et de remonter la chaîne de valeur.

Vous parliez des agences qui font de la marge. Lorsque vous regardez la structure d'une agence, il n'y a rien de compliqué. Aujourd'hui, nous sommes tout à fait capables, en tant que prestataires graphiques, de remonter la chaîne de valeur. Cela peut demander des capitaux, mais pas plus que ceux que nous sommes obligés d'investir dans nos machines d'impression. Le tout est d'avoir une volonté stratégique et de savoir si nous souhaitons aller dans cette direction. Aujourd'hui, nous n'avons pas besoin d'alliance. Certes, nous n'allons pas aller concurrencer Publicis, mais, sur des créneaux particuliers, nous pouvons être aussi performants voire plus performants que des agences de communication ou de marketing direct.

M. ADES.- Je résume d'un trait : « *Creusons-nous le crâne, nous ne sommes pas morts, mais il faut surtout essayer d'anticiper sans regarder derrière soi et tirer le marché vers le haut sans pleurer sur le passé.* »

Nous nous retrouvons demain. Bonne soirée à tous.

(Applaudissements.)

(La séance est levée à 17 heures 45.)